



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Palveluiden hinnoittelu, Case Isännöinti-Ura Oy

---

Silvennoinen, Jukka

2011 Leppävaara

**Laurea ammattikorkeakoulu**  
Laurea Leppävaara

## **Palveluiden hinnoittelu, Case Isännöinti-Ura Oy**

Silvennoinen, Jukka  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2011

Silvennoinen, Jukka

### Palveluiden hinnoittelu, Case Isännöinti-Ura Oy

Vuosi	2011	Sivumäärä	44
-------	------	-----------	----

Hinnoittelu on yrityksen menestymisen kannalta ratkaiseva tekijä. Onnistuneella hinnoittelulla voidaan luoda menestymiselle edellytykset, kun taas epäonnistuminen hinnoittelussa voi johtaa liiketoiminnan loppumiseen. Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä tavoitteena oli tutkia hinnoittelua ja siihen liittyviä malleja ja menetelmiä, sekä tämän teoriapohjan kautta selvittää esimerkkiyrityksen hinnoittelua.

Esimerkkiyrityksenä toimi helsinkiläinen isännöintitoimisto Isännöinti-Ura Oy. Opinnäytetyö koostuu teoriaosasta, esimerkkiyrityksen kuvaamisesta, tutkimusongelmasta, itse tutkimuksesta sekä johtopäätöksistä. Teoriaosassa sekä kotimaisen, että ulkomaisen kirjallisuuden kautta tutustutaan hinnoitteluun ja keskitytään palveluiden hinnoitteluun.

Tältä pohjalta tutkittiin case-yrityksen liiketoimintaa ja pyrittiin löytämään hinnoittelun avulla menetelmiä, joilla yrityksen tuloksentekokyky voitaisiin parantaa. Varsinaisena tutkimusongelmana työssä toimi kysymys, mitä hinnoittelumenetelmiä käyttäen Isännöinti-Ura Oy pystyy parantamaan kannattavuuttaan. Tutkimusongelmaan vastaamiseksi yrityksen taloudellisia tietoja ja tilannetta on käyty läpi. Luomalla eri simulaatioita tutkittiin sopimushintojen keskiarvoisen korottamien vaikutuksia yrityksen liikevaihtoon ja -voittoon. Tämän lisäksi laskettiin keskiarvoinen nollatuloshinta.

Tutkimuksessa havaittiin, että yrityksen tuloksentekokyky perustuu tällä hetkellä perussopimusten ulkopuolelta tuleviin erillislaskutettaviin töihin. Simulaatioista havaittiin, että yrityksen tuloksenteko saadaan kannattavammaksi jo maltillisilla hinnankorotuksilla, mutta nollatuloshinnan saavuttamiseksi vaadittaisiin 13,6 %:n korotus sopimusten keskiarvohintaan. Lisäksi todettiin case-yrityksen hintojen olevan markkinoiden yleistä tasoa alhaisemmat. Johtopäätöksissä havaittiin yrityksellä olevan edellytykset hintojen korottamiseen, mutta tämä kannattaisi tehdä muutaman vuoden ajanjaksolla vaihteittain.

Tärkeimpänä johtopäätöksenä todettiin yrityksellä olevan kaksi vaihtoehtoa keskiarvoisen sopimushinnan nostamiseksi. Hintojen korottamisen lisäksi todettiin, että asiakkuuksien tehokkuuden mittaamisella ja siirtämällä resursseja tuottavampien asiakkaiden pariin saadaan keskituottoa nostettua.

Silvennoinen, Jukka

**Pricing of services, Case Isännöinti-Ura Ltd**

Year	2011-01-11	Pages	44
------	------------	-------	----

---

Pricing is the key factor for a company's success. A successful pricing policy can create the conditions for success, while failure in pricing could lead to losses and termination of business. The purpose of this thesis was to examine pricing models and methods. Following this theoretical basis the objective was to study the pricing of the case study company.

The company used in this thesis is a real estate management company, Isännöinti-Ura Ltd, operating in Helsinki. The thesis consists of chapters presenting the theoretical background, a characterization of the case company, description of the research problem, the research itself, and finally the conclusions. The theoretical chapter presents Finnish and international literature related to pricing.. The objective was to find a pricing methodology which could be used to improve the company's financial performance.

The actual research problem was framed to address the question of which pricing methods Isännöinti-Ura Ltd is able to use to improve its profitability. To answer this question the company's financial data and information were examined, and the effect of various rates of price increase on turnover and profit were examined using different simulations. The minimum price of the average contract was calculated using breakeven formulas. The study found that the company's profit is based on the yield of the services revenue outside of the normal contract. Simulations revealed that the company would be more profitable if it used moderate price increases. To achieve the breakeven price the company would have to increase its average contract price by 13.6%. The study also revealed that the company's prices are below the average market prices.

In the conclusion it is stated that company is able to increase its prices. However, this should be done in phases over a period of several years to ensure minimum discomfort to the company's customers. The company has two methods to achieve an increase in the average contract revenue. The first is to increase the prices of the contracts. The second is to measure the effectiveness of different customers and reduce business with non-profitable customers and reallocate resources to the more profitable ones.

Key words     service, pricing, price, real estate management.

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Työn tausta .....	7
1.2	Työn tavoitteet ja raja- us .....	8
1.3	Työn rakenne .....	9
2	Isännöinti toimialana .....	10
2.1	Isännöinti-Ura Oy.....	12
2.1.1	Taloudellinen tilanne.....	12
2.1.2	Isännöinti-Ura Oy:n palvelut .....	13
3	Palvelut .....	14
4	Hinnoittelu .....	14
4.1	Kysyntä määrää hintaa .....	15
4.2	Hinnoitteluprosessi .....	16
4.2.1	Markkinaosuuden maksimointi .....	18
4.2.2	Markkinaosuuden kasvattaminen .....	18
4.2.3	Neutraali hinnoittelu .....	19
4.2.4	Asiakasarvon maksimointi .....	19
4.3	Hinnan muodostuminen .....	20
4.4	Hinnoittelumenetelmät .....	20
4.4.1	Kustannusperusteinen hinnoittelu.....	20
4.4.2	Markkina-, kilpailu- tai asiakasperusteinen hinnoittelu.....	21
4.4.3	Omat päämäärät ja tavoitteet hinnoittelumenetelmänä.....	21
4.5	Hinnoittelumenetelmät palveluissa .....	22
4.5.1	Aikaperusteisessa tai resurssin käyttöön perustuvassa hinnoittelu ...	22
4.5.2	Urakka- tai suoriteperusteinen hinnoittelu .....	22
4.5.3	Palvelutasohinnoittelu .....	23
4.5.4	Ominaisuus- tai liitännäishinnoittelu .....	23
4.5.5	Saatavuushinnoittelu .....	23
4.5.6	Kysyntäperusteinen kapasiteettihinnoittelu .....	23
5	Yleisimmät hinnoittelumenetelmät .....	23
5.1	Hintajousto.....	24
6	Hinnoittelu asiakashallinnan kannalta .....	25
7	Hinnoittelun epäonnistuminen .....	26
8	Tutkimusongelman kuvaus .....	27
8.1	Menetelmät .....	27
9	Tulokset .....	28
9.1	Breakeven- hinta ja kustannukset .....	29
9.2	Breakeven- hinnanmuutos eri hinnankorotuksilla .....	31

9.3	Nykyiset hinnat suhteessa toimialaan.....	34
9.4	Sopimusmäärän kasvattaminen / asiakasmäärän lisääminen .....	35
10	Johtopäätökset ja yhteenveto.....	38
	Lähteet .....	41
	Liitteet .....	43
	Kuviot ja taulukot.....	44

## 1 Johdanto

“Se, mitä et halua, on kallis hintaan mihin hyvänsä.”

-Sananlasku

Onnistunut hinnoittelu on oleellinen osa menestyvää yritystä. Hinnoittelu on kuin keihäänkärki, johon koko yrityksen toiminta nojaa. Jos kärki on huono, ei tulosta synny. Hyvällä hinnoittelulla voidaan saada yritys erittäin kannattavaksi, kun taas huonoilla hinnoittelupäätöksillä voidaan tuhota yrityksen tuloksentekokyky. Hinnoittelu ei siis ole erillinen toiminto, vaan osa yrityksen johdon operatiivista päätöksentekoa. Hyvällä hinnoittelulla voidaan parhaimmillaan kattaa epäonnistumisia muissa liiketoiminnan osa-alueissa. Hinta on maksettu korvaus annetusta tuotteesta tai palvelusta, mutta sillä voidaan myös ohjata asiakkaiden käyttäytymistä ja tuotteen arvostusta. Hinnan voidaankin siis ajatella toimivan tuotteen arvon mittarina, arvon muodostajana, kilpailuelementtinä ja kannattavuuteen vaikuttavan tekijänä. (Sipilä, 2003, 15-16, 25; Rope, 2005, 222-223)

Hinta voidaan rakentaa eri tavoilla, mutta sen perusajatuksena on kattaa tuotannosta aiheutuvat kustannukset ja tuottaa katetta yritykselle. Hinnoittelu on sekä osa yrityksen strategista, että operatiivista toimintaa. Hinnalla on kaksi perustehtävää: saada tuote myytyä ja tuottaa myyjälle kustannuksia suurempi rahavirta. Näillä perustehtävillä luodaan yritykselle mahdollisuus tehdä liiketoimintaa ja tulosta. (Sipilä, 2003, 16; Kulmala)

Tässä työssä tutkitaan esimerkkiyrityksen hinnoittelua ja kehitysmahdollisuuksia hinnoittelustrategiaan. Työssäni käyn läpi erilaisia hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä ja hinnoittelumalleja. Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tavoitteena on kehittää olemassa olevia esimerkkiyrityksen hinnoittelumenetelmiä.

### 1.1 Työn tausta

Tässä opinnäytetyössä keskitytään palveluiden hinnoitteluun, ja tutkitaan sitä isännöintialalla esimerkkiyrityksen kautta. Esimerkkiyrityksenä toimii helsinkiläinen isännöintiyritys Isännöinti-Ura Oy. Isännöinti-Ura Oy on viime vuosina voimakkaasti kasvanut yritys, joka hakee uusia näkökulmia ja tapoja tehostaa liiketoimintaansa. Hinnoittelun tutkiminen on osa tätä tavoitetta.

Isännöinti-Ura Oy toimii lähellä tämänhetkistä maksimikapasiteettiaan. Yrityksen toimitusjohtajana vuodesta 2004 toiminut Juha Urasto on kasvattanut yrityksen liiketoimintaa toimikaudellansa ja hakee jatkuvasti uusia tapoja kehittää sekä tehostaa yrityksensä liiketoimintaa. Tämän työn tavoite on tukea tätä visiota tuottamalla yrityksen johdon

käyttöön tietoa ja uusia ajatusmalleja siitä, miten toimintaa voidaan tehostaa. Niinpä työn tarkoitus on tuottaa tietoa yrityksen operatiivisen toiminnan ja päätöksenteon tueksi.

Isännöintiala on kovan kysynnän ala, jossa yritys voi tietyissä tapauksissa jopa valita asiakkaansa. Tämä on yksi näkökulma työhön, eli miten hinnoittelua voidaan käyttää asiakkuuksien hankinnassa. Esimerkkiyrityksen tavoitteena on valikoida asiakkaikseen mahdollisimman kannattavia ja laadukkaita asiakkaita. Työssä otetaan kantaa hinnoittelun kautta tapahtuviin menetelmiin, joilla voidaan valikoida yritykselle sopivia asiakkaita.

Hinnoittelua tutkitaan siihen liittyvän teorian kautta. Aiheeseen liittyvät teoriat, kirjallisuus ja julkaisut luovat viitekehyksen, jonka kautta tutkitaan hinnoitteluun liittyviä teorioita ja metodeja. Näiden teorioiden ja metodien kautta lähestytään esimerkkiyrityksen hinnoittelustrategiaa ja tutkitaan sen ominaispiirteitä ja kehitysmahdollisuuksia.

Hinnoittelu on mielenkiintoinen ja merkitsevä osa yritysten liiketoimintaa, mutta usein sen merkitys unohdetaan tai siihen ei panosteta riittävästi. Tämän takia olen valinnut sen opinnäytetyöni aiheeksi.

## 1.2 Työn tavoitteet ja rajaus

Työn tavoitteena on tutustua hinnoitteluun yrityksen näkökulmasta sekä tutkia hinnoittelua ja sen eri menetelmiä. Työn avulla on tarkoitus saada kokonaisvaltainen käsitys hinnoittelusta ja siihen liittyvistä teorioista sekä menetelmistä.

Työn empirian kautta tutkitaan case-yrityksen hinnoittelua ja taloutta. Tavoitteena on löytää kehittämisohjeita yrityksen hinnoittelustrategiaan. Työn tavoite on myös tuottaa tietoa ja tutkimusta case-yrityksen johdon operatiivisen päätöksenteon tueksi.

Opinnäytetyöni keskittyy case-yrityksen palveluiden hinnoitteluun ja tämän prosessin analysointiin. Hinnoitteluprosessi lähtee asiakkaan tavoittamisesta. Yritys voi itse lähestyä asiakkaitaan (tarjous) tai asiakkaat ottavat yritykseen yhteyttä (tarjouspyyntö). Tarjouskierroksen jälkeen tapahtuu varsinainen palvelusopimuksen tekeminen ja tämän jälkeen sopimuksen sekä asiakassuhteen seuranta. Työni kuvaa näitä toimintoja, painottaen palvelun hinnoittelua. Opinnäytetyö tuo myös esille, mitä eri tekijöitä esimerkkiyrityksen hinnoitteluun vaikuttaa ja mitä kaikkia palveluita normaaliin isännöintisopimukseen kuuluu. Näiden lisäksi tutkitaan lisäpalveluiden ja konsultoinnin mahdollisuuksia.

Työssä on siis tarkoitus kuvata hinnoittelun vaikutusta yrityksen tuloksentekokykyyn. Tämä toteutetaan tutkimalla taloudellista rakennetta, minkä puitteissa hinnoittelu tapahtuu ja sitä,



mikä vaikutus hinnoittelulla on yrityksen talouteen. Tätä varten tutkitaan olemassa olevia sopimus- ja hinnoitteluratkaisuja sekä analysoidaan yrityksen tilinpäätöstä.

Tutkimuksessa käydään läpi yleisimmät yrityksen kannattavuuteen liittyvät tunnusluvut, mutta ei kuitenkaan oteta kantaa taloudelliseen tilanteeseen muilta osin, kuin kannattavuuden tehostamiseen hinnoittelun näkökulmasta.

### 1.3 Työn rakenne

Työ on toiminnallinen opinnäytetyö ja se rakentuu seuraavasti. Rakenne koostuu teoriaosasta, esimerkkiyrityksen kuvaamisesta, tutkimusongelmasta, itse tutkimuksesta, tuloksista ja johtopäätöksistä.

Teoriaosassa käydään läpi hinnoitteluun liittyviä eri lainalaisuuksia ja teorioita, joiden kautta on helpompi kuvata case-yrityksen hinnoittelua ja siihen liittyviä kehitysmahdollisuuksia. Teoriaosuus rakentuu toimialakuvauksesta, jossa tutustutaan toimialaan yleensä. Toimialakuvauksen jälkeen siirrytään hinnoittelun teoriaan, joka käsitellään kirjallisuuskatsauksena. Teoriaa tuodaan esille tutustuttamalla lukija eri teemojen kautta hinnoitteluun vaikuttaviin käsitteisiin ja menetelmiin.

Teoriaosuuden jälkeen keskitytään tutkimusvaiheeseen, jossa tutkitaan esimerkkiyrityksen taloudellista tilannetta ja etsitään kehittämiskohteita yrityksen hinnoittelustrategiaan sekä hintoihin. Tutkimus suoritetaan Case-Study-menetelmällä, jossa haetaan vastausta asetettuun tutkimuskysymykseen:

*Mitä hinnoittelumenetelmiä käyttäen Isännöinti-Ura Oy pystyy parantamaan kannattavuuttaan?*

Tutkimuksessa etsitään siis vastausta siihen, mitä menetelmiä käyttäen Isännöinti-Ura Oy voi löytää hinnoittelustrategian, joka sopii sille parhaiten. Tavoite on löytää yrityksen hintoihin kehittämis ehdotuksia ja etsiä sopivaa hinnoittelustrategiaa yrityksen tuottamien palveluiden hinnoitteluun tuloksen parantamisen kannalta. Lisäksi tutkitaan simulaatioiden avulla, nollatuloshintoja eri sopimusmäärillä ja eri hinnankorotusmallien vaikutusta yrityksen tulokseen.

Yritys hakee tapoja kasvattaa liiketoimintaansa, joten työssä tutkitaan niitä rajoja, joissa liikevaihdon kasvaminen aiheuttaa kiinteiden kulujen kasvamista. Lisäksi tutkitaan sitä, mikä

vaikutus tällä on liikevoittoon. Tavoite on löytää ne hinnat ja sopimusmäärät, joiden avulla liiketoiminnan kasvattaminen on kannattavaa.

Lähteinä on käytetty sekä kotimaista että ulkomaista kirjallisuutta. Aihe on monen tieteenalan rajapinnassa, ja sitä pystyy lähestymään eri näkökulmista. Tämän takia lähteinä on hyödynnetty niin markkinoinnin, laskentatoimen, kuin kansantalouden kirjallisuutta ja teorioita. Tarkoituksena on tuoda kattava näkemys aiheeseen ja luoda vahva teoriapohja, jonka avulla vastataan tutkimuskysymykseen. Toimialaa, case-yrityksen tuntemista ja tutkimusongelman ratkaisua varten lähteinä on käytetty myös toimialaan liittyviä tutkimuksia ja julkaisuja sekä yrityksen taloudellisia julkaisuja viime vuosilta. Näiden lisäksi case-yrityksen toimitusjohtajaa on haastateltu. Opinnäytetyötä varten on tutkittu myös aiempia aiheeseen liittyviä opinnäytetöitä. Näistä tärkeimpinä Elisa Joki-Anttilan ja Sanna Pajusen *Palvelut ja niiden hinnoittelu mainostoimistossa* ja Janne Karauksen *Kustannusperusteinen hinnoittelu Case: Yritys X*.

## 2 Isännöinti toimialana

Isännöintiala on ala, joka vaikuttaa lähes kaikkien tiheään rakennetulla alueella asuviin ihmisiin. Suomessa on 80 000 asunto-osakeyhtiötä, joissa on yhteensä noin 2 000 000 suomalaista kotia. Nämä yhtiöt tekevät vuosittain yhteensä 6 miljardin euron edestä investointeja ja hankintoja. Isännöintipalvelujen vähimmäisvaatimukset määritellään Asunto-osakeyhtiölaissa. (Isännöintiliitto)

Asunto-osakeyhtiölain määritelmä isännöitsijän tehtävistä:

*Isännöitsijä*

*17 §*

*Isännöitsijän yleiset tehtävät*

*Isännöitsijä huolehtii kiinteistön ja rakennusten pidosta ja hoitaa yhtiön muuta päivittäistä hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Isännöitsijä vastaa siitä, että yhtiön kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty. Isännöitsijän on annettava hallitukselle ja sen jäsenelle tiedot, jotka ovat tarpeen hallituksen tehtävien hoitamiseksi.*

*Isännöitsijä saa ryhtyä 2 §:n 2 momentissa tarkoitettuihin toimiin vain hallituksen valtuutuksen perusteella tai jos hallituksen päätöstä ei voida odottaa aiheuttamatta yhtiön toiminnalle olennaista haittaa. Viimeksi*

*mainitussa tapauksessa hallitukselle on mahdollisimman pian annettava tieto toimista. (Asunto-osakeyhtiölaki)*

Isännöinti siis huolehtii asunto-osakeyhtiön juoksevasta hallinnosta asunto-osakeyhtiön hallituksen mandaatilla. Hallitus antaa ohjeet sekä määräykset siitä ja isännöinti huolehtii näiden toteutumisesta. Isännöinti huolehtii myös asunto-osakeyhtiön kirjanpidon laillisuudesta ja siitä, että varainhoito on järjestetty luotettavalla tavalla. Asunto-osakeyhtiölain muutoksen (voimassa 1.7.2010 lähtien) myötä isännöitsijä on lisäksi veloitettu antamaan hallitukselle ne tiedot, joita se tehtäviensä suorittamiseksi tarvitsee. Isännöitsijän voidaankin verrata olevan asunto-osakeyhtiön toimitusjohtaja tai manageri. (Isännöintiliitto, 2011)

Lainsäädäntö ei kuitenkaan määrittele isännöitsijälle sen kummempia vaatimuksia tai pätevyysvaatimuksia. Riittää, että hän on täysi-ikäinen, asuu Euroopan talousalueella, eikä ole konkurssissa tai holhouksen alla. Tämän lainsäädännöllisen puutteen takia alalle on kehitetty erilaisia tutkintoja ja standardeja, joilla asiakas voi vakuuttua palveluntarjoajan riittävän korkeasta ammattitaidosta. Standardit eivät ole toimialalla pakollisia, mutta ovat saavuttamassa suosiota asiakkaiden keskuudessa ja osa asiakkaista pitää näitä standardeja pakollisina sopimuksen syntymiseksi. Näitä standardeja valvoo ja antaa Isännöitsijöiden Auktorisointiyhdistys ISA Ry. ISA Ry:n ja Isännöintiliiton tarjoamat eettiset ohjeet, neuvot ja suositukset luovat alalle tasalaatuisuutta. (Finlex, 2011; ISA Ry, 2011; IKT, 2011)

Isännöintiliitto on liitto, joka kehittää toimialaa Suomessa antamalla ohjeita, neuvoja ja suosituksia. Isännöintiliitto antaa myös suositushintoja ja tietoa omasta alastaan taloyhtiölle tuottamalla julkaisuja ja ohjeita. Isännöitsijöiden Auktorisointi Ry on puolestaan yhdistys, joka on luonut omat laatustandardinsa ja auktorisoi isännöintiyrityksiä, jotka ovat sitoutuneet yhdistyksen auktorisointiedellytyksiin. ISA valvoo auktorisoitujen isännöitsijöiden toimintaa ja tarvittaessa puuttuu virheisiin tai laiminlyönteihin. Huomioitavaa on kuitenkin se, että liiketoimintaa voidaan harjoittaa ilman ISA auktorisointia, joten auktorisointi on vain yksi laatustandardi isännöintiyritykselle. (ISA Ry, 2011)

Isännöinti toimialana on tietynlaisessa murroksessa. Pieniä yhden työntekijän yrityksiä on poistumassa paljon alalta lähinnä eläköitymisen vuoksi ja isännöitsijän tehtävät muuttuvat vaativammiksi. Toimialan vaativuus on lisääntynyt rakennuskannan vanhetessa, kun putki- ja julkisivuremontit lisääntyvät. Muutostyöt ja saneeraukset ovatkin laajentaneet isännöitsijöiden palveluita teknisen isännöinnin ja konsultoinnin muodossa. Tämän lisäksi uudet vaatimukset lainsäädännössä tuovat lisää tehtäviä mm. energiatodistusten ja isännöintitodistusten muodossa. (Urasto, 2011)

Isännöitsijöitä oli Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2007 yhteensä 1 764, joista yli 55-vuotiaita 29 %, keski-ikä ollessa 48 vuotta. Toimijoiden määrän ja virallisten vaatimusten puutteen vuoksi toimialalla on tekijöitä joka lähtöön. Tämän vuoksi julkisuudessa on ollut puhetta alan yleisten hinnoittelumallien muuttamisesta kiinteistä yleissopimuksista erillishinnoiteltuihin palveluihin. Yleisessä kiinteässä isännöintisopimuksessa on sisällytettynä yleiset isännöintiin liittyvät tehtävät ja näiden tehtävien lisäksi erillinen hinnasto erillisveloitettaviin töihin. (Tilastokeskus, 2011; ISA Ry, 2011)

## 2.1 Isännöinti-Ura Oy

Isännöinti-Ura Oy on helsinkiläinen isännöintitoimisto, joka toimii pääkaupunkiseudulla, pääosin Helsingin alueella. Yrityksellä on asiakkaina erityyppisiä ja -kokoisia asunto-osakeyhtiöitä ja se on erikoistunut luotettavaan yleisisännöintiin sekä korjausrakentamisen hallintaan. Isännöinti-Ura Oy on pieni isännöintitoimisto, joka on viime vuosina uuden toimitusjohtajan alaisuudessa kasvanut voimakkaasti ja toimiikin nyt hyvin lähellä tämän hetkistä suorituskäytännön huippua. Yrityksen pieni koko toimii heille kilpailuetuna, sillä yritys lukee vahvuudekseen henkilökohtaisen asiantuntijapalvelun. Tämä on kilpailuetu, josta yritys pyrkii pitämään kiinni. (Urasto, 2011; Isännöinti-Ura Oy, 2011)

Yritys on alunperin perustettu vuonna 1982, jolloin se toimi nimellä Lauri Haltia Oy. Nykyiset omistajat ostivat Lauri Haltia Oy:n vuonna 1992 ja muuttivat sen nimen Isännöinti-Ura Oy:ksi. Yritys on kasvava perheyritys ja sen johdossa on toiminut vuodesta 2004 Juha Urasto.

Yrityksen palveluksessa on tällä hetkellä 11 henkilöä. Henkilökunnan rakenne on seuraava: 4 isännöitsijää, 2 teknistä isännöitsijää, 2 kirjanpitäjää, kiinteistösihteeri ja 2 vuokravalvojaa. Toimistolla on tällä hetkellä voimassa oleva isännöintisopimus 73 asunto-osakeyhtiön kanssa. Sopimusten määrä on lähellä sitä maksimitasoa, jota Isännöinti-Ura Oy pystyy järkevästi hoitamaan vaarantamatta asiakaspalvelun laatua. (Urasto, 2011)

Isännöinti-Ura Oy:n kysynnän tilanne ylittää tällä hetkellä yrityksen kapasiteetin. Yritys saa enemmän tarjouspyyntöjä, kuin mitä se pystyy ottamaan. Tämä on Isännöinti-Ura Oy:n kannalta hyvä tilanne, sillä se mahdollistaa asiakkaiden valinnan. Tarjouspyyntöjen paljous antaa yritykselle siis mahdollisuuden valita itselleen sopivimmat ja taloudellisesti kannattavimmat asiakkaat.

### 2.1.1 Taloudellinen tilanne

Isännöinti-Ura Oy:n taloudellinen nykytilanne on hyvä. Vuodet 2010 ja 2009 olivat voimakkaiden henkilöstökulujen kasvamisen vuoksi tappiollisia, minkä takia historiallisten

tunnuslukujen laskeminen ja vertailu ei ole järkevää. Aiempien vuosien henkilöstöinvestoinnit ovat kannattaneet ja vuoden 2011 alustavan tilinpäätöksen mukaan aiempien vuosien tappioita voidaan kuitata vuoden 2011 positiivisella tuloksella. Aiempien vuosien investointien aiheuttamien tunnuslukujen vertailukelvottomuuksien vuoksi tarkastellaan vain vuoden 2011 alustavaa tuloslaskelmaa. (Isännöinti-Ura Oy, 2011)

Isännöinti-Ura Oy:n vuoden 2011 alustavan tuloslaskelman mukaan Isännöinti-Ura Oy on tarkastelukaudella 1/11-9/11 tehnyt 341 996,85 € liikevaihtoa. Vertailukauteen 1/10-9/10 tämä tarkoittaa 32 %:n kasvua liikevaihtoon. Liikevoitto on kasvanut 343 % liikevoiton ollessa tarkastelukaudella 66 140,40 €, kulurakenne on pysynyt lähellä aiempia vuosia, henkilöstökuluja lukuun ottamatta. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että aiempien vuosien investoinnit ovat olleet kannattavia ja ovat tuottaneet kuluvalle tilikaudelle selkeää hyötyä.

Isännöintiliiton mukaan liittoon kuuluvien isännöintiyriytysten keskimääräinen liikevaihto on 702 644 euroa mediaanin ollessa 237 000 euroa. Tästä voidaan päätellä, että Isännöinti-Ura Oy on liikevaihdoltaan alan suuremman 50 %:n puolella, vaikka liikevaihto on keskimääräistä pienempi.

#### 2.1.2 Isännöinti-Ura Oy:n palvelut

Isännöinti-Ura Oy keskittyy tarjonnassaan yleiseen isännöintipalveluihin ja korjausrakentamisen hallintapalveluihin. Isännöinti-Uran tarjoamat palvelut normaalin isännöintisopimuksen ulkopuolella ovat seuraavat:

- Energiatodistus (20 €, 16,3€ alv 0%)
- Isännöintitodistus (90 €, 73,2€ alv 0%)
- Tekninen isännöinti (47,15 €/h alv 0%)
- Konsultointi (39,00 €/h alv 0%)

Putkiremontit ja muut suuret saneeraustyöt eivät kuulu perussopimukseen. Nämä työt laskutetaan erillissopimuksilla tuntiveloitus pohjalla.

Normaaliin isännöintisopimukseen liittyvät tehtävät esitellään liitteessä 1

### 3 Palvelut

Palvelut ovat aineettomia, erottamattomia, vaihtelevia tuotteita, joita ei voida varastoida. Tästä johtuen palvelut vaativat enemmän laaduntarkkailua, toimittajan luotettavuutta ja sopeutumiskykyä. (Kotler & Keller, 2006, 374).

Palvelut ovat yrityksen tuotteita. Palvelut on yleensä siis aineettomia, ja ne voidaan jakaa kuluttaja-, yritys- ja julkisiin palveluihin. Palveluiden avulla haetaan apua tai helpotusta elämisen perusasioihin, terveyteen, onnellisuuteen ja viihtymiseen. (Sipilä 2003, 20).

Palvelu sanana on käytössä eri merkityksissä. Evert Gummessonin sanoin on ehkä helpointa luoda kuva palvelun perusajatukselle: Palvelua ei voi hypistellä, eikä pudottaa varpailleen. Palvelu voi sisältää erilaisia elementtejä. Siinä voi olla aineellisia tai sähköisiä osia, henkilö- tai itsepalvelua, ideologioita ja aineettomia arvoja. (Sipilä 2003, 21).

Palvelu on usein täysin aineetonta ja sen esitleminen on vaikeaa. Tämän takia myös sen hinnoittelulla on omat haasteensa. Palvelun hinnan rakennetta on vaikeampi esitellä asiakkaalle, kuin varsinaisen tuotteen, jonka hinta voidaan helposti jakaa raaka-aine-, tuotanto-, kuljetus- ja varastointikustannuksiin.

### 4 Hinnoittelu

Hinta on tuotteen tai palvelun arvon mittari ja sen muodostaja. Hinta auttaa asiakasta muodostamaan mielikuvan tuotteesta. Hinta on se tekijä, jota asiakas ei voi päätöksenteossa ohittaa ja se onkin yleensä yksi tärkeimmistä tekijöistä ostopäätöstä tehdessä. Hinta on lisäksi kannattavuuteen vaikuttava tekijä ja kilpailun peruselementti. Hinnoittelu on yksi yrityksen tärkeimmistä päätöksistä, sillä se vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen. Lisäksi se vaikuttaa saavutettaviin myyntimääriin ja siitä saatavaan katteeseen. (Raatikainen 2008, 148; Kinnunen ym. 2007, 123).

Hinnoittelu on menetelmä, jolla yrityksen tuottamalle palvelulle tai tuotteelle asetetaan hinta. Onnistunut hinnoittelu tarkoittaa sitä, että myynnistä saatava tulo kattaa yrityksen tuotantokustannukset ja täyttää yrityksen asettaman katetavoitteen.

Hinnoittelun voidaan sanoa olevan yrityksen yksi merkittävimmistä kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Liian korkea hinta voi alentaa kysyntää (hintajousto), mutta liian alhainen hinta voi tehdä liiketoiminnasta kannattamattoman. Hinnoittelu on myös yrityksen

viestintätapa asiakkaalle, jolle se kertoo omasta strategiastaan. (TIEKE - Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus Ry. 2005, 3).

Hinnoittelu on tärkeää yrityksen tuloksenteon kannalta, sillä jokainen tuotteesta tai palvelusta saatu lisäeuro parantaa yrityksen kannattavuutta. Hinnoittelulla haetaan tuotteelle parasta hintaa, jolla tuote menee kaupaksi ja saatu kate täyttää tavoitteet. Kustannuksia tulee eri vaiheissa liiketoimintaa, mutta yrityksen toiminnan pääasiallinen rahoittaminen tulee myyntituottojen, eli hinnan kautta. (TIEKE 2005, 8; Sipilä 2003, 25).

Kaupan muodostumisen perusedellytykseksi voidaan lukea se, että asiakkaan maksama hinta on pienempi tai yhtä suuri, kuin saavutettu hyöty. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakas kokee saavuttavansa jonkin hyödyn tai välttävänsä jonkin haitan, jonka arvo on suurempi, kuin maksettu hinta. Esimerkkinä voidaan käyttää renkaanvaihtopalvelua. Asiakas maksaa palvelusta tietyn hinnan, jolloin hän säästää omaa aikaansa ja välttyy väsymiseltä sekä likaantumiselta. Tällöin asiakas kokee, että hän saa suuremman hyödyn, kuin mitä maksettu hinta on. Hinnan ja hyödyn suhdetta voidaan kuvata seuraavasti.

$$P \leq e$$

jossa  $P$  on hinta ja  $e$  on asiakkaan kokema hyöty. (Kulmala)

#### 4.1 Kysyntä määrää hintaa

Markkinoilla oleva kysyntä määrittää tuotteen tai palvelun hintaa. Jos kysyntää on enemmän, kuin tarjontaa, vallitsee myyjän markkinat. Myyjä voi nostaa hintaa vastaamaan markkinoilla vallitsevaa kysyntää. Markkinoilla toimivien myyjien määrä, eli tarjonta vaikuttaa myös hintaan. Mikäli markkinoilla on enemmän tarjontaa, kuin kysyntää, vallitsee taas ostajan markkinat. Ostaja voi kilpailuttaa eri myyjiä saadakseen alimman mahdollisimman hinnan. Tämä johtuu siitä, että markkinoilla on tällöin enemmän myyjiä siihen, kuin mitä ostajia olisi siihen hintaan. (Pohjola ym. 2006, 50)

Tarjonnan ollessa liian suuri suhteessa markkinoiden kysyntään, voidaan ajautua tilanteeseen, jossa markkinoilta saatava hinta on pienempi, kuin tuotteen tai palvelun aiheuttama tuotantokustannus. Tässä tilanteessa liiketoiminta on kannattamatonta, eikä tuotteen tai palvelun myymisen jatkaminen ole kannattavaa. Syitä siihen, miten tällaiseen tilanteeseen on ajaututtu täytyy hakea syvemmältä yrityksen strategiasta. Syy voi olla epäonnistuneessa kulurakenteessa, hinnoittelussa, tehokkuudessa tai markkina-asemasta. Syy voi olla myös ylikilpailluissa markkinoissa.

Hinnoittelussa on otettava huomioon taloustieteellinen seikka siitä, että kuluttaja tekee päätöksensä niukkuuden vallitessa. Tällä tarkoitetaan sitä, että kuluttajan tulot muodostavat budjettirajoitteen, jonka sisällä kuluttaja tekee valintansa. Kuluttaja ei siis voi käyttää tuotteeseen enempää pääomaa, kuin hänellä on käytettävissä. (Pohjola ym. 2006, 37)

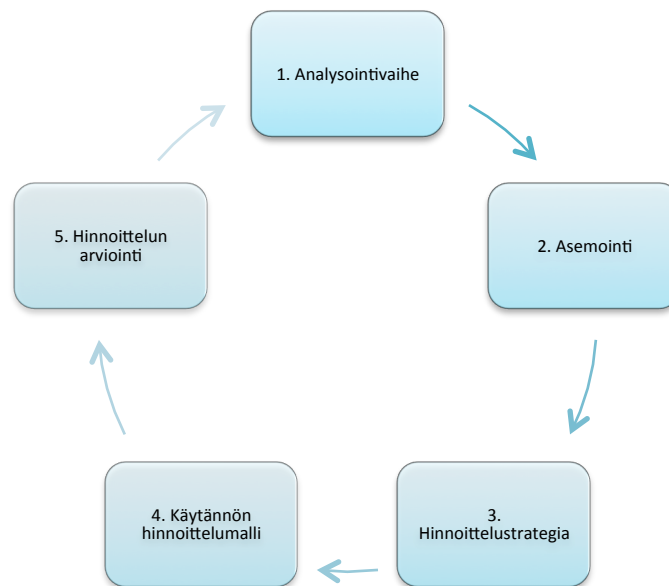
Timo Rope sanoo kirjassaan Suuri markkinointikirja (2005), että ostajan tavoite olisi aina ostaa mahdollisimman halvalla ja markkinoijan tavoite on saada tuotteestaan mahdollisimman hyvä hinta. Sama idea toistuu myös muissa alan kirjoissa, esimerkiksi Leena Raatikaisen Asiakas, tuote ja markkinat (2008) teoksessa. Tämä ei asiantuntijapalveluiden näkökulmasta ole aina koko totuus. Asiantuntijapalveluiden kannalta halpa ei ole aina hyvä asia. Asiantuntijapalveluiden hinta kertoo palvelun arvon asiakkaalle. Korkeampi hinta voi toimia viestinä asiakkaalle yrityksen luotettavuudesta ja ammattitaidosta. Yleistä markkinahintaa alempi hinta taas voi viitata yrityksen epäluotettavuuteen, taloudellisiin ongelmiin tai muuhun epäilyttävään. Asiakkaan valmius kohtaamaan tietty hinta riippuu siis myös siitä, minkälainen mielikuva-arvo hänelle on muodostunut tietyn yrityksen tuotteista tai palveluista. Asiakas voi olla valmis maksamaan tuotteesta tai palvelusta suuremman hinnan, mikäli hän kokee saavansa tuotteen lisäksi jotain rajahyötyä. Esimerkkinä voidaan käyttää Stockmann tavarataloja. Stockmannin hinnat ovat joissain tapauksissa korkeammat, kuin kilpailijoilla, mutta asiakas on valmis maksamaan enemmän, sillä hän saa rajahyötynä laadukasta ja asiantuntevaa asiakaspalvelua. Tässä tapauksessa Ropen määritelmä mahdollisimman halvasta hinnasta ei täyty, mutta ehto  $P \leq e$  täyttyy. (Rope 2005, 225; Raatikainen 2008, 156).

Tärkeää hinnanmuodostamisessa on siis saada hinta, joka on asiakaan näkökulmasta rationaalisesti hyväksyttävä hinta. Asiakas voi rationalisoida hyötynsä taloudellisesti, funktionaalisesti tai operationaalisesti. Toisin sanoen asiakas voi saada taloudellista etua mielihyvää tai tarpeen täyttymistä tuotteen hankinnan myötä. Voidaan siis taas palata aiemmin esitettyyn ehtoon  $P \leq e$ . (TIEKE 2005, 13).

#### 4.2 Hinnoitteluprosessi

Hinnoitteluprosessi on prosessi, jonka tavoitteena on löytää tuotteelle tai palvelulle sopiva hinta. Hinnoitteluprosessi voidaan jakaa 5 vaiheeseen.





Kuvio 1: Hinnotteluprosessi

Analysointivaiheessa selvitetään yrityksen liiketoimintamalli ja tuotteen tai palvelun ominaispiirteet. Analysoinnissa käydään läpi yrityksen asiakkaat, kilpailijat ja tuotteen/palvelun kustannukset. Tuotteen hinnoittelussa on otettava lisäksi huomioon tuotteen elinkaaren vaihe. (Raatikainen 2008, 149).

Asemointivaiheessa tavoitteena on määritellä suhde kilpailijoihin ja hinnoittelualue. Analysoinnissa tutkitaan markkinatilannetta ja markkinarakennetta. Mitkä ovat markkinoiden ylimmät ja alimmat hinnat ja onko tuotteella tai palvelulla jotain merkitsevää eroa suhteessa kilpailijoihin. Markkinarakenne kertoo kilpailutilanteesta, esimerkiksi onko kyseessä vapaa kilpailu, monopoli vai oligopoli. (Raatikainen 2008, 150).

Asemoitumismalleja on Michael Porterin mukaan 3. Erilaistamisstrategiassa yritys tarjoaa markkinoiden tarjonnasta eroavan tuotteen tai palvelun. Yleensä tämän strategian valinnut yritys pyrkii tarjoamaan korkealaatuisia tuotteita ja palveluita, jotka kohtaavat asiakkaiden tarpeet. Tämän mallin olettaus on, että asiakkaat ovat valmiit maksamaan yrityksen tarjoamista palveluista ja tuotteista markkinoita korkeamman hinnan, joka perustuu laadukkuuteen. Toinen malli on kustannusjohtajuusstrategia. Tässä strategiassa yrityksen tavoitteena on painaa tuotantokustannukset alemmas, kuin kilpailijoilla, jolloin pystytään luomaan kilpailuetu alemmilla myyntihinnoilla. Kolmas malli on fokusointistrategia, jossa yritys asemoi itsensä vain tietylle markkinoiden osa-alueelle. Fokusoinnin valitseva yritys pyrkii saavuttamaan johtavan aseman joko markkinoiden tietyllä tuotealueella tai asiakasryhmässä. Esimerkkeinä voidaan käyttää tuotealueelle fokusoituneesta yrityksestä Applea ja asiakasryhmäfokusoituneesta yrityksestä Stockmannia. (Peltonen 2007, 66-67).

Hinnoittelustrategian valinta on hinnoitteluprosessin tärkein vaihe. Hinnoittelustrategiassa valitaan linja, jolla yritys valitsee hinnoittelutapansa. Hinnoittelustrategialla tarkoitetaan tapaa, miten hinnoittelulla pyritään kasvuun ja tuottoihin. Lisäksi se kertoo, miten yritys hinnoittelullaan pyrkii kannattavaan ja kasvavaan liiketoimintaan. Strategian valinta riippuu suurilta osin yrityksen tavoitteista. Yritys voi strategian valinnalla vaikuttaa yrityksen tulevaisuuden muodostumiseen. Strategian tavoite on myös tuottaa yritykselle mahdollisimman nopea kasvu. (TIEKE 2005, 5; Raatikainen 2008, 152).

Eri strategiat voidaan jakaa neljään eri toteutustapaan. Nämä ovat markkinaosuuden maksimointi, markkinaosuuden kasvattaminen tulevaisuudessa, neutraali hinnoittelu ja asiakasarvon maksimointi. (Raatikainen 2008, 152). Strategioiden toteutumistavoissa esiteltävät hinnoittelumenetelmät esitellään luvussa 4.4.

#### 4.2.1 Markkinaosuuden maksimointi

Markkinaosuuden maksimoinnissa tavoite on luoda mahdollisimman nopea kasvu markkinaosuuteen. Tällöin tuotto-odotukset ovat siirrettynä tulevaisuuteen. Markkinaosuuden maksimoinnin tapoja ovat:

- penetraatiohinnoittelu
- kokemuskäyrähinnoittelu
- hinta- eli kustannusjohtajuusstrategia

#### 4.2.2 Markkinaosuuden kasvattaminen

Markkinaosuuden kasvattaminen tulevaisuudessa merkitsee sitä, että luodaan uusia asiakaskokeiluja ja markkinoita, jolloin tuotto on edellisen menetelmän tavoin tulevaisuudessa. Näitä tapoja ovat:

- tutustumistarjoushinta
- loss leader-hinnoittelu

#### 4.2.3 Neutraali hinnoittelu

Neutraalissa hinnoittelussa vältetään riskejä ja valitaan omaan liiketoimintaan sopivin tapa. Neutraalin hinnoittelun tapoja ovat:

- markkinaperusteinen hinnoittelu
- kustannuspohjainen hinnoittelu
- laatujohtajuus

#### 4.2.4 Asiakasarvon maksimointi

Neljäs hinnoittelumenetelmä on asiakasarvon maksimointi. Sen tavoite on maksimoida voitto kaikissa eri markkinatilanteissa. Asiakasarvon maksimoinnin tapoja ovat:

- kermankuorintahinnoittelu
- arvopohjainen hinnoittelu
- segmentointihinnoittelu

Seuraava vaihe on valita käytännön hinnoittelumalli. Tällä tarkoitetaan sitä laskentatapaa, jolla yritys laskee tuotteelleen tai palvelulleen hinnan. Hinnoittelumallilla annettu hinta voidaan myös perustella hintaa asiakkaalle. Hinta muodostuu erilaisista tuotantotekijöistä ja kustannuksista, sekä katetavoitteesta. Näillä perusteilla haetaan hintaa, joka tyydyttää myyjää ja asiakasta. Hinnoittelun tulee olla joustavaa ja menetelmiä pitäisi yhdistellä eri tilanteisiin sopiviksi. (Raatikainen 2008, 153-154).

Esimerkkejä eri hinnoittelumalleista:

- katetuottomenetelmä
- käyvän markkinahinnan menetelmä
- hintadifferointi
- valikoimahinnoittelu
- yksikköhinnoittelu
- mielikuvahinnoittelu
- psykologinen hinnoittelu
- tasahintojen alittaminen

Eri hinnoittelumalleista valitaan yksi tai useampi malli, joka soveltuu yrityksen käyttöön. Yritys voi käyttää eri malleja eri tuotteiden hinnoitteluun. Aiemmin mainittu hinnoittelun joustavuus on kuitenkin tärkeää, jotta ehto  $P \leq e$  täyttyy. (Raatikainen 2008, 154).

Hinnoittelun arviointi tutkii hinnoittelussa käytettyjen valintojen onnistumisia ja epäonnistumisia. Arviointivaiheessa voidaan tunnistaa ne virheet tai onnistumiset, joita on tehty ja näiden avulla kehittää hinnoittelua. Yleisin syy hinnoittelun epäonnistumiseen on se, että tuotteen tai palvelun reaalikustannuksia ei ole osattu kokonaisvaltaisesti hahmottaa. (Raatikainen 2008, 154). Hinnoittelun epäonnistumisen syitä käsitellään myöhemmin luvussa 7.

#### 4.3 Hinnan muodostuminen

Tuotteen tai palvelun hinta muodostuu yleensä käytettyjen resurssien aiheuttamien kustannusten kattamisesta ja halutun katteen saavuttamisesta. Kustannuksia ovat esimerkiksi raaka-aine-, tuotanto-, kuljetus- ja varastointikustannukset. Palveluiden näkökannasta yleisesti suurimmat kustannukset ovat henkilöstökustannukset.

#### 4.4 Hinnoittelumenetelmät

Jorma Sipilä (2003) määrittelee 3 pääperustetta hinnoittelulle

1. kustannusperusteinen hinnoittelu
2. markkina-, kilpailu- tai asiakasperusteinen hinnoittelu
3. omat päämäärät tai tavoitteet hinnoittelun perusteena

##### 4.4.1 Kustannusperusteinen hinnoittelu

Kustannusperusteisessa hinnoittelussa yritys käyttää hintansa perusteena tuotteen tai palvelun tuotantokustannuksia. Näihin kustannuksiin lisätään yrityksen voittotavoite tai katevaatimus. Kustannusperusteiden hinnoittelun etuna on sen selkeys, joten hinta voidaan myös helposti esitellä ja perustella asiakkaalle. Haittapuolena on kuitenkin se, että kustannusperusteinen hinnoittelu ei huomioi sitä, minkä arvoinen palvelu tai tuote on asiakkaan näkökulmasta. Lisäksi yrityksen on oltava hyvin perillä omista kustannuksistaan ja niiden muutoksista. Näitten seikkojen johdosta tämä hinnoittelumenetelmä voi johtaa ali- tai ylihinnoitteluun, kustannusten kasvulle sokeutumiseen ja tuloksenteon heikentymiseen. (Sipilä 2003, 58; Kulmala 2011).

#### 4.4.2 Markkina-, kilpailu- tai asiakasperusteinen hinnoittelu

Markkina-, kilpailu- tai asiakasperusteinen hinnoittelussa hinta muodostuu vallitsevien olosuhteiden mukaan. Markkinaperusteiseen hintaan voivat vaikuttaa markkinoiden yleinen hinta, lainsäädäntö tai säätelytoimet, sekä verotus. Hinnan muodostumiseen vaikuttavat tuotantokustannukset, jotka muodostavat hinnalle alarajan, sekä markkinat ja niiden kysyntä, jotka määrittävät hinnalle ylärajan. Markkinahinta kilpailuperusteisessa hinnoittelussa määrittyy kilpailijoiden kautta. Usein on niin, että yritys ei voi vaikuttaa tuotteen hintaan, vaan se määrittyy suoraan markkinoilta. Tällöin yrityksen tulee sopeuttaa omat kustannuksensa vastaamaan vallitsevaa hintaa. Yrityksen voittotavoite poistetaan markkinahinnasta, jolloin saadaan arvo, jota kustannukset eivät saa ylittää. Kilpailuperusteisessa hinnoittelussa markkinahinta muodostuu samanlaisten tai korvaavien tuotteiden toteutuvien kauppojen keskihinnasta. Markkinahinnan määrittelyä palvelualalla vaikeuttaa kuitenkin se seikka, että toisin, kuin esimerkiksi vähittäiskaupan alalla, tuotteet eivät ole aina samankaltaisia. Asiakasperusteisessa hinnoittelussa otetaan huomioon asiakkuuksien vaiheet ja niiden tuomat ominaisuudet. Toisin sanoen kokonaisasiakkuus huomioidaan erilaisina etuina mm. kanta-asiakasedut ja suurasiakkuusedut. Näillä menetelmillä pyritään sitouttamaan asiakas ja välttämään esimerkiksi uusien asiakkaiden hankinnasta aiheutuvat kustannukset. (Sipilä 2003, 58-63; Kinnunen ym. 2007, 124).

#### 4.4.3 Omat päämäärät ja tavoitteet hinnoittelumenetelmänä

Omat päämäärät ja tavoitteet hinnoittelumenetelmänä toimivat yleensä aina lähtökohtina yrityksen hinnoittelussa. Markkinat ja kilpailutilanne kuitenkin pakottavat hinnat tottelemaan markkinoiden tasoa. Mikäli yrityksellä on uniikki tuote tai palvelu ja on täten muodostanut tämän tuotteen ympärille monopoliaseman, voi yritys hinnoitella tuotteensa lähes täysin omien halujensa mukaan, sillä asiakkaalla ei ole mahdollisuutta ostaa korvaavaa tuotetta kilpailijalta. Tällaisia palveluita ovat esimerkiksi Suomessa Alko ja erilaiset lupaviranomaiset. Tässä hinnoittelumenetelmässä ei välttämättä pyritä mahdollisimman korkeaan hintaan. Tällainen tilanne voi olla yleishyödyllisessä yrityksessä, jonka rahoitus tulee jotain muuta kautta, kuin myyntitulojen kautta. Esimerkkinä voidaan mainita julkinen terveydenhoito. (Sipilä 2003, 63-64).

#### 4.5 Hinnoittelumenetelmät palveluissa

Kulmala jakaa VTT:n raportissa Hinnoittelu - Mitä se on käytännössä? hinnoittelumenetelmät neljään eri menetelmään. Perusajatus on sama, mutta lähestymistapa on enemmän palvelulähtöinen. Kulmala on jakanut menetelmät erottaen markkina-, kilpailu- ja asiakasperusteisen hinnoittelun kahteen; markkinaperusteiseen hinnoitteluun ja aiempiin tuotteisiin ja palveluihin perustuvaan hinnoitteluun.

1. kustannusperusteinen hinnoittelu
2. markkinaperusteinen hinnoittelu
3. aiempiin tuotteisiin tai palveluihin perustuva hinnoittelu
4. lyhyen aikavälin myynti-/ tuottotavoitteet turvaava hinnoittelu

Kulmala kuitenkin erottaa palvelujen hinnoittelumenetelmät seuraavasti:

1. Aikaperusteinen tai resurssin käyttöön perustuva hinnoittelu
2. Urakka- tai suoriteperusteinen hinnoittelu
3. Palvelutasohinnoittelu
4. Ominaisuus- tai liitännäishinnoittelu
5. Saatavuushinnoittelu
6. Kysyntäperusteinen kapasiteettihinnoittelu

##### 4.5.1 Aikaperusteisessa tai resurssin käyttöön perustuvassa hinnoittelu

Aikaperusteisessa tai resurssin käyttöön perustuvassa hinnoittelussa hinta muodostuu palvelun tai tuotteen tuottamiseen kulutettujen resurssien kustannuksiin. Tässä menetelmässä tilaajan vastuu korostuu, sillä voi olla vaikea arvioida annetun työ vaatimaa aikaa tai sen vaatimia resursseja. Näistä voidaan kuitenkin antaa arvioita ja määritellä tiettyjä rajoja, joiden puitteissa työ suoritetaan. (Kulmala)

##### 4.5.2 Urakka- tai suoriteperusteinen hinnoittelu

Urakka- tai suoriteperusteinen hinnoittelu vastuu ja riskit ovat enimmäkseen palvelun tarjoajalla, sillä palvelun tarjoaja on tässä hinnoittelumallissa sitoutunut suorittamaan annetun työn, uhraamalla siihen tarvittavan määrän aikaa ja resursseja. Hinnoittelun kannalta tämä on asiakkaalle mieluista, sillä hän on sitoutunut maksamaan sovitun summan työn suorittamisesta, eikä asiakkaan tarvitse huolehtia lisääntyvistä resurssi- tai aikatarpeista. (Kulmala)

#### 4.5.3 Palvelutasohinnoittelu

Palvelutasohinnoittelussa palvelun hinta määräytyy palvelutason laadukkuuden mukaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakkaalle voidaan tarjota eri tasoisia palveluita, joiden laadun taso vaikuttaa hintaan. Palvelulla voi olla joku tietty perushinta ja tämän lisäksi asiakkaalla on mahdollisuus suurempaa maksua vastaan saada nopeampaa tai laadukkaampaa palvelua. (Kulmala)

#### 4.5.4 Ominaisuus- tai liitännäishinnoittelu

Ominaisuus- tai liitännäishinnoittelussa hinta perustuu siihen, että asiakas voi valikoida tuotteen tai palvelun eri osista ja ominaisuuksista. Tämän mallin edellytyksenä on se, että tuote tai palvelu koostuu selkeästi eri osista ja näillä osilla on toiminnallinen vaikutus toisiinsa. Nämä osat hinnoitellaan erikseen ja niiden summa muodostaa palvelun tai tuotteen hinnan. (Kulmala)

#### 4.5.5 Saatavuushinnoittelu

Saatavuushinnoittelussa asiakas maksaa siitä, että hänellä on mahdollisuus käyttää halutessaan tiettyä palvelua. Tällä menetelmällä palveluntarjoaja voi kohdistaa palvelusta aiheutuvat kustannukset palvelua todella haluavien asiakkaiden maksettaviksi ja mitoittaa resurssinsa vastaamaan todellista kysyntää vastaavaksi. (Kulmala)

#### 4.5.6 Kysyntäperusteinen kapasiteettihinnoittelu

Kysyntäperusteinen kapasiteettihinnoittelun perusta on siinä, että hinta riippuu siitä, mihin aikaan asiakas haluaa käyttää palvelua. Esimerkiksi jonkin palvelun kysynnän ollessa tiettyinä aikoina kovempi, on myös hinta näihin aikoihin suurempi. Kysynnän ollessa taas pienempi on myös hinta matalampi. (Kulmala)

### 5 Yleisimmät hinnoittelumenetelmät

Kustannusperusteinen hinnoittelustrategia mainitaan yleisimpänä hinnoittelustrategiana alan kirjallisuudessa. Tämä johtuu pitkälti siitä, että se on selkeä, tuntuu perustellulta ja oikeudenmukaiselta, sekä se on helppo esitellä asiakkaalle. Seuraavassa tarkastellaan kustannusperusteisen strategian yleisimpiä hinnoittelumenetelmiä

Oz Shy luettelee kaksi yleisimmin käytettyä hinnoittelumetodia kirjassaan *How to Price* (2008, 99-104). Shy mainitsee ensimmäiseksi hinnoittelustrategiaksi breakeven formulaa eli nollatulosaavan. Tällä menetelmällä yritys pystyy laskemaan karkean arvion siitä, kuinka paljon yrityksen pitää myydä tietyllä hinnalla saadakseen  $+0$  tuloksen. Tämä on kustannusperusteisen hinnoittelun malli, jossa ei kuitenkaan oteta huomioon yrityksen kate- ja voittovaatimuksia.

$$q^b(p) = \frac{\phi}{p - \mu}$$

Kaavassa  $q^b(p)$  tarkoittaa minimimyyntimäärää,  $\phi$  kiinteitä kustannuksia,  $p$  hintaa ja  $\mu$  muuttuvia kustannuksia. Vaihtamalla hintaa saadaan siis se minimimyyntimäärä, joka kattaa aiheutuneet kustannukset.

Toinen yleinen laskentamalli kustannusperusteiseen hinnoitteluun cost-plus kaava, voittolisäkaava. Cost-plus kaavassa hintaan lasketaan kulujen lisäksi katevaatimus. Koska liiketoiminnan harjoittajat pyrkivät usein välttämään riskiä, he valitsevat hinnan, joka kattaa keskimääräiset kokonaiskustannukset ja lisäävät tähän katteen, jotta välttyttäisiin negatiiviselta tulokselta. (Shy 2008, 102). Tähän käytetään alla olevaa cost-plus kaavaa:

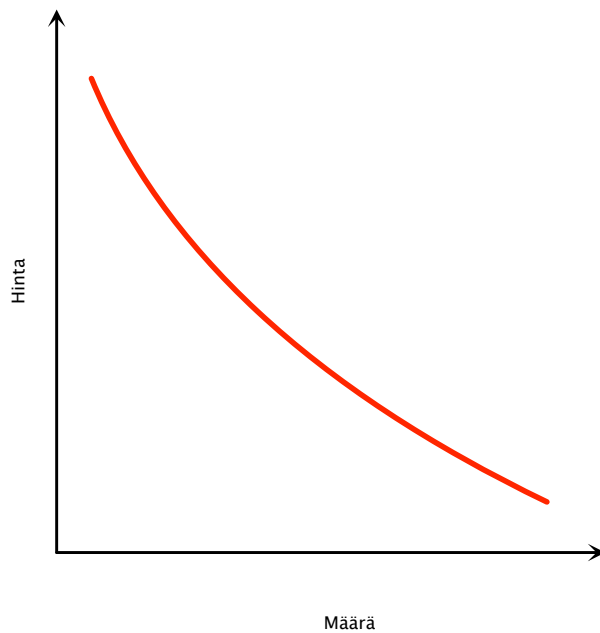
$$p = \mu + \frac{\phi}{q} + up$$

Kaavassa  $up$  kuvaa katetta,  $q$  on myyntimäärä. On huomioitava, että  $up$  on kaikkien kustannusten jälkeinen kate. (Shy 2008, 102). Jos  $up = 0$ , eli toivottua katetta ei ole, niin saadaan hinta, jolla saadaan nollatulos.

## 5.1 Hintajousto

Hintajousto kuvaa sitä, miten hinnan muutos vaikuttaa tuotteen tai palvelun kysyntään. Hintajoustolla voidaan tutkia hinnan muutoksen tuomaa hyötyä tai haittaa, eli saavutetaanko hinnanmuutoksella haluttu, yleensä positiivinen vaikutus myyntituottoon.





Kuvio 2: Kysynnän hintajousto

$$E_q = \frac{\text{suhteellinen muutos kysynnässä}}{\text{suhteellinen muutos hinnassa}}$$

Hintajousto on yleensä negatiivinen, hinnan laskiessa kysyntä kasvaa. Toisin sanoen hyödykkeen hinnan noustessa kysyntä laskee. Tämän takia hintajoustosta puhuttaessa ilmaistaankin yleensä vain sen arvo. Asiantuntijapalveluissa hintajousto ei käyttyädy normaalilla tavalla, vaan hinnan nostaminen voi lisätä kysyntää. (Pohjola ym. 2006, 57).

## 6 Hinnoittelu asiakashallinnan kannalta

Hinnoittelua voidaan käyttää asiakashallinnan välineenä. Sillä voidaan ohjata asiakkaiden käyttäytymistä ja asemoitua markkinoilla tiettyihin asiakasryhmiin. Esimerkiksi tutustumistarjoushinnoittelulla voidaan hankkia uusia asiakkaita sekä saada asiakkaat tutustumaan myös muihin yrityksen tuotteisiin ja palveluihin. Kysyntäperusteisessa kapasiteettihinnoittelussa asiakkaita ohjataan taas käyttämään palveluita edullisempaan hintaan sellaisina aikoina, kun kysyntä on pienempi. Näillä menetelmillä voidaan siis vaikuttaa asiakkaan ostokäyttäytymiseen.

Hinnoittelemalla tuotteita ja palveluita, voidaan fokusoida liiketoiminta haluttujen asiakkaiden suuntaan. Aiemmin mainittu Stockmann profiloii asiakkaansa hinnoillaan erilailla, kuin esimerkiksi Lidl. Tässä esimerkissä Stockmann asemoi itsensä markkinoille differoinnin

avulla. Stockmann liikeidea pohjautuu laadukkaan ostokokemuksen tuottamiseen. Laadukas ostokokemus tuo asiakkaalle sen rajahyödyn, jonka perusteella hän on valmis hyväksymään korkeamman hinnan. Hinnoittelemalla itsensä korkeammalle ja tarjoamalla laadukkaita tuotteita Stockmann fokusoi itsensä korkeamman ostovoiman asiakasryhmään. Lisäksi eri hinnoittelumalleilla Stockmann pyrkii myös pitämään näistä asiakkaista kiinni. Esimerkkeinä voidaan valita kanta-asiakas ja exclusive hinnat, joilla sitoutuneet asiakkaat voivat ostaa valittuja tuotteita muita halvemmalla. Lidl taas pyrkii tarjoamaan markkinoita edullisempia hintoja jolloin voidaan saavuttaa suurempi asiakasmäärä, eli differoi itsensä hinnalla. Voidaankin todeta, että Lidl pyrkii hinnoittelustrategiassaan kustannusjohtajuuteen, kun taas Stockmann mielikuvahinnoitteluun.

Toisena esimerkkinä mainitaan Louis Vuitton, joka tarjoaa markkinoille luksustuotteita. Käsilaukuistaan tunnettu Vuitton hinnoittelee tuotteensa hyvin korkealle, jolloin myyntihintaa ei voida perustella tuotantokustannuksilla. Vuittonin liikeidea perustuukin tuotteiden vähäiseen saatavuuteen ja siihen, että vain tietyn tulotason omaavilla ihmisillä on varaa sen tuotteisiin. Vuittonin tapauksessa asiakkaan saama rajahyöty on se, että ostaessaan yrityksen tuotteen hän pystyy osoittamaan kuuluvansa siihen eksklusiiviseen ihmisryhmään, jolla on rahaa tällaisiin luksustuotteisiin.

## 7 Hinnoittelun epäonnistuminen

Hinnoitteluun on olemassa lukuisia eri menetelmiä, laskentatapoja ja toimintamalleja. Aiheesta on olemassa oppaita ja kirjallisuutta kaikkien liiketoiminnanharjoittajien saatavilla. Miksi hinnoittelussa kuitenkin epäonnistutaan. Leena Raatikainen esittelee kirjassaan *Asiakas, tuote ja markkinat* (2008) seuraavia vaihtoehtoja:

- Tuotteen tai palvelun todellisia kustannuksia ei osata hahmottaa
- Hinnoitteluun vaikuttavat useat tekijät ja niistä vain murto-osa tunnistetaan
- Asiakkaan saamaa hyötyä tuotteesta tai palvelusta ei pystytä perustelemaan
- Hinnoittelutilanteessa aliarvioidaan asiakkaita tai kilpailijoita
- Hintadifferointia ei hyödynnetä riittävästi
- Hintoja ei tarkisteta riittävän usein vastaamaan markkinatilannetta
- Hinnoittelun vaikutusta koko yrityksen toimintaan ei ymmärretä
- Hinnoittelustrategiamallin luomiseen käytetään liian vähän aikaa

Tästä voidaan vetää seuraava johtopäätös. Liian usein yrityksessä ei panosteta tarpeeksi hinnoitteluun. Kuten aiemmin on mainittu hinnoittelu on yksi merkittävimmistä

kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Jokainen lisäeuro, mikä hintaan saadaan lisää on rahaa lisää yrityksen kassaan.

Pienemmissä yrityksissä itse liiketoiminta saattaa viedä yrityksen johdolta kaiken ajan. Tämä ei saisi kuitenkaan olla syynä siihen, että hinnoitteluun ei panosteta tarpeeksi. Ahkera ja tehokas yrityksen pyörittäminen voi menettää tuloksentekokykyään merkittävästi, mikäli yrityksen tuotteiden ja palveluiden hinnat eivät ole kohdallaan.

## 8 Tutkimusongelman kuvaus

Mitä menetelmiä käyttäen Isännöinti-Ura Oy voi löytää hinnoittelustrategian, joka sopii heille parhaiten? Tavoite on löytää yrityksen hintoihin kehittämis ehdotuksia ja etsiä sopivaa hinnoittelustrategiaa yrityksen tuottamalle palveluiden hinnoitteluun. Lisäksi tutkitaan simulaatioiden avulla, nollatuloshintoja eri sopimusmäärillä ja eri hinnankorotusmallien vaikutusta yrityksen tulokseen.

*Mitä hinnoittelumenetelmiä käyttäen Isännöinti-Ura Oy pystyy parantamaan kannattavuuttaan?*

Koska yritys on kasvava yritys ja hakee tapoja kasvattaa liiketoimintaansa lasketaan ne rajat, joissa liikevaihdon kasvaminen aiheuttaa kiinteiden kulujen kasvamista. Lisäksi tutkitaan sitä, mikä vaikutus tällä on liikevoittoon. Tavoite on löytää ne hinnat ja sopimusmäärät, joiden avulla liiketoiminnan kasvattaminen on kannattavaa.

### 8.1 Menetelmät

Tässä tutkimuksessa käytän tutkimusongelman ratkaisemiseen eri simulaatioita ja laskentamalleja. Simulaatioissa tutkitaan yrityksen hintoja ja niiden muutosten vaikutusta yrityksen liikevaihtoon ja liikevoittoon. Näiden arvojen avulla tutkitaan yrityksen mahdollisuuksia hintojen korottamiseen. Simulaatioista saatuja tuloksia verrataan toimialan markkinahintoihin. Toimialan yleisestä hintatasosta saadaan tietoa tutkimalla aiheesta tehtyjä tutkimuksia. Simulaatioissa käydään läpi eri muuttujien muutosten vaikutusta tuloksiin. Laskentakaavojen avulla haetaan arvoja, joiden avulla helpotetaan hinnoittelumenetelmän valintaa. Lisäksi simuloidaan yrityksen kasvusta aiheutuvia rajakustannuksia ja saavutettavaa liikevaihdon ja -voiton kasvua.

Simulaation perusaineistona käytetään Isännöinti-Ura Oy:n tuoreinta käytössä olevaa taloustietoa, eli syyskuussa 2011 julkaistua alustavaa tuloslaskelmaa. Simulaatioiden tuloksia verrataan Kiinteistöliiton tekemään tutkimukseen isännöintipalkkioista vuonna 2010.

Tarpeellisen yritystiedon saamiseksi Isännöinti-Ura Oy:n toimitusjohtajaa on haastateltu. Haastattelu toteutettiin teemahaastattelumenetelmällä. Haastattelu koostui 3 eri vaiheesta, joita 2 ensimmäistä olivat sähköpostihaastatteluja ja 3. henkilökohtainen haastattelu.

## 9 Tulokset

Isännöinti-Ura Oy:ssä työskentelee 4 isännöitsijää, joista jokainen pystyy hoitamaan enintään 20 asiakasta, sillä olettamuksella, että tekninen isännöitsijä on tarvittaessa tukemassa vaativissa tehtävissä. Teknisestä isännöitsijästä ei aiheudu yritykselle lisäkuluja, vaan työ laskutetaan erillislaskutuksella asiakkaalta. Tämä erillislaskutus tuottaa yritykselle lisää liikevaihtoa perussopimustulojen ulkopuolelta. Toimistotehtävät kuten reskontra yms. työllistävät 3 henkilöä. Kirjanpitäjiä yrityksellä on käytössä 2 henkilöä ja vuokranvalvojia 2, joiden avulla yritys pystyy hallinnoimaan talokannasta riippuen 80-85 asiakasta (Urasto 2011). Näin ollen suurin laskennallinen asiakasmäärä Isännöinti-Ura Oy:lle on 80 asiakasta. Asiakasmäärän kasvattamiseen ja siitä aiheutuviin kuluihin otetaan myöhemmin kantaa. Isännöinti-Ura Oy:n asiakasmäärä lokakuussa 2011 on 73, eli hyvin lähellä suurinta laskennallista määrää.

Haastattelun perusteella kävi ilmi, että yrityksellä ei ole käytössä varsinaista tiedostettua hinnoittelumenetelmää (Urasto 2011). Hinnat muodostuvat yleistä markkinatasoa seuraillen ja kilpailijoiden hintatasoa seurataan uusien asiakkaiden vanhojen tilinpäätöstietojen perusteella. Tilinpäätöksistä saadaan selville aiempina vuosina isännöinnistä maksetut palkkiot. Markkinaperusteinen hinnoittelumalli on sekä Sipilän, että Kulmalan määrittelemä hinnoittelumenetelmä, kuten aiemmin teoriaosassa on mainittu.

Isännöinti-Ura Oy ei harjoita aktiivista markkinointia. Yrityksen johto kokee aktiivisen markkinoinnin tällä hetkellä tarpeettomaksi. Asiakkaita olisi enemmän, kuin yritys pystyisi tällä hetkellä ottamaan (Urasto). Tämän johdosta ainoa suora markkinoinnillinen tekijä internet-sivujen lisäksi on yrityksen näkyvä sijainti Mannerheiminteillä Helsingin Meilahdessa. Googlen hakupalvelussa Isännöinti-Ura Oy löytyy kolmantena hakusanoilla ”isännöinti” ja ”helsinki”. Uudet asiakkaat löytävätkin usein yrityksen palvelut joko internetsivujen kautta tai vanhojen asiakkaiden suosittelemana. Uraston mukaan muutama asiakas on löytänyt yrityksen kiinnittämällä huomiota toimiston julkisivuun ajaessaan tästä ohi.

Isännöinti-Ura Oy:n vanhojen voimassa olevien sopimusten tarkasteluväli on pitkä, yli 5. vuotta ja vain uusissa sopimuksissa, jotka on tehty vuoden 2010 jälkeen, on käytetty alalla vallitsevia markkinahintoja. Lisäksi haastattelun perusteella kävi ilmi, että työntekijöiden käyttämää työaikaa ei kohdenneta eri asiakassopimuksiin, joten yksittäisen asiakkuuden tehokkuuden mittaaminen on hyvin hankalaa ja perustuukin tällä hetkellä vain arvioihin.

Isännöintialalla ei ole ohjehintoja. Ohjehintojen laatimisen estää kilpailulainsäädäntö (Isännöintiliitto). Kilpailulainsäädäntö kieltää ohjehintojen tekemisen, sillä se voidaan tulkita vapaata kilpailua rajoittavaksi kartellitoiminnaksi. Ohjehintojen puuttuessa jokainen yritys laatii itse veloittettavat hintansa. Markkinoilla vallitsevaa yleistä hintatasoa voidaan kuitenkin tutkia tutkimalla jo toteutuneita hintoja. KTI Kiinteistötieto suoritti Kiinteistöliiton toimeksiannosta kyselyn liittyen isännöintipalvelujen keskimääräisiin hintoihin vuonna 2010. Kyselyn tavoitteena oli tuottaa ajantasaista tietoa isännöintipalkkioista ja erilaisten erillisveloitusten suuruuksista. Edellinen vastaava tutkimus on tehty vuonna 2001 (Kiinteistötieto Oy). Tästä kyselystä saatuja tuloksia verrataan Isännöinti-Ura Oy:n hintoihin myöhemmin.

Omaa hinnoittelutapaa Isännöinti-Ura Oy:ssä ei osata nimetä. Yrityksen strategiassa ei oteta kantaa hinnoitteluun, eikä hinnoittelu ole osana operatiivista päätöksentekoa. Kuitenkin tutkimalla yrityksen nykyistä toimintatapaa, voidaan todeta yrityksen käyttävän aiemmin teoriaosuudessa esiteltyjä hinnoittelumenetelmiä. Isännöinti-Ura Oy käyttää hinnoittelussaan aiempiin tuotteisiin ja palveluihin perustuvaa hinnoittelumenetelmää. Toinen Isännöinti-Ura Oy:n toiminnassa näkyvä hinnoittelumenetelmä on ominaisuus ja liitännäishinnoittelu. Tätä menetelmää käytetään erillislaskutettavien töiden hintojen määrittämisessä. Tästä huomataan, että vaikka strategiaa tai menetelmiä ei ole valittu, voidaan ne kuitenkin luokitella aiemmin esitettyjen mallien perusteella. Vaikka toiminnasta voidaan poimia edellä mainitut hinnoittelumenetelmät, selkeän hinnoittelustrategian puuttumisen vuoksi, tarkastellaan yrityksen hinnoittelua myös muista näkökulmista.

## 9.1 Breakeven- hinta ja kustannukset

Koska yrityksellä ei ole käytössä strategiaan liitettyä hinnoittelumallia, lähdetään liikkeelle kustannusperusteisesta hinnoittelusta. Kustannusperusteinen hinnoittelu on yleisin hinnoittelutapa lähinnä sen selkeyden ja hintojen perusteltavuuden johdosta. Yrityksen tuloksentekokyvyn kannalta on oleellista, että toiminnasta aiheutuvat kulut katetaan. Tämän vuoksi lasketaan Isännöinti-Ura Oy:n palveluiden tuottamisesta ja liiketoiminnasta aiheutuvat kustannukset ja verrataan niitä saatuihin tuloihin. Liiketoiminnasta aiheutuvat kustannukset kertovat, kuinka paljon yrityksen tulee vähintään saada palveluistaan yhteensä tuloa, jotta liiketoiminta ei jäisi tappiolliseksi.

Lasketaan Isännöinti-Ura Oy:lle Shyn esittelemällä break-even kaavalla alin mahdollinen hinta, jolla liiketoiminnan tulos on +-0. Koska sopimusmäärät vaikuttavat alimpaan hintaan, simuloidaan kolme eri tilannetta, joista haetaan alin hinta. Laskemisessa käytetään Shyn esittämää breakeven kaavaa ja se yksinkertaistetaan seuraavaan muotoon:

$$p = \frac{\phi}{q^b}$$

Laskemalla tuloslaskelmasta havaitaan, että henkilöstökulut ja liiketoiminnan muut kulut ovat syyskuussa 2011 39224,51 € ja 9 kk keskiarvo 43 556,00 € (Isännöinti-Ura Oy tulos 9.2011). Luodaan kolme eri simulaatiota, joissa käytetään eri sopimusmääriä. Laskuissa käytetään 9 kk keskiarvokustannuksia, koska ne antavat todellisemman kuvan kustannuksista. Syyskuun alustavassa tuloslaskennassa ei ole huomioitu mm. henkilöstön vakuutusmaksuja.

1. Sopimusmäärä maksimitasolla eli 80 kpl
2. Sopimusmäärä nykyisellä määrällä eli 73 kpl
3. Sopimusmäärä 60% maksimista eli 48 kpl

Lasketaan alin mahdollinen tuotto per asiakas tilanteessa, jossa yrityksellä on tämän hetkisten resurssien mukainen maksimiasiakasmäärä eli aiemmin mainittu 80 kpl. Tällöin yhden asiakkaan tuoton tulee olla vähintään 544,45 € kuukaudessa.

Sopimusmäärän ollessa vallitseva sopimusmäärä eli 73 kpl voidaan laskentakaavan avulla todeta, että liiketoiminnan aiheuttamien kulujen johdosta yhden sopimuksen tulisi tuottaa vähintään 596,66 €. Tällä hinnalla yritys tuottaisi sopimuksistaan kuukaudessa saman verran, mitä kuluja liiketoiminnasta yritykselle aiheutuu. Mikäli sopimusmäärä olisi 48 kpl tulisi vähimmäistuoton olla 907,42 €.

$$\text{tuntihinta} = \frac{\text{kuukausikustannus}}{\text{työtunnit kuukaudessa}}$$

Yhden isännöitsijän kustannukset työnantajalle ovat 5070 € kuukaudessa. Isännöitsijä tekee keskimäärin 160 tuntia kuukaudessa, joten tuntihinnaksi saadaan 31,69 €. Kun yksi isännöitsijä hoitaa 20 talosopimusta samaan aikaan jää yhdelle asiakkaalle aikaa 8 tuntia kuukaudessa, eli noin yhden työpäivän verran. Yksi asiakas aiheuttaa siis 253,52 euron kulut isännöitsijän palkkion muodossa.

Vuokranvalvojan kustannukset työnantajalle ovat noin 3000 € kuukaudessa, jolloin tuntikustannukseksi tulee 18,75 €. Kirjanpitäjän tuntikustannus on 21,88 € tunnilta, olettaen työantajakustannusten olevan noin 3500 € kuukaudessa. Sekä vuokranvalvoja, että kirjanpitäjä pystyvät käsittelemään 40 asiakasta, jolloin asiakaskohtainen kustannus kuukaudessa on yhteensä 162,50 €. Työaika, jonka vuokranvalvoja ja kirjanpitäjä voivat käyttää kuukaudessa asiakasta kohden on yhteensä 8 tuntia.

Toimistotyöntekijöitä on 3 kpl joiden kustannukset ovat 3510 € kuukaudessa per henkilö. Toimistotyöntekijät hoitavat koko asiakaskantaa. Mikäli sopimuksia olisi maksimimäärä kustannukset olisivat 131,63 € per asiakas.

Tällä hetkellä henkilöstökustannukset ovat olleet syyskuu 2011 tuloslaskelman mukaan 280 298,27 €, joka tekee 426,63 € kuukaudessa sopimusta kohden. Yrityksen sopimusten keskihinnan mukaan liiketoiminnan muitten kulujen kattamiseen ja jäisi tällöin 110,69 €, sisältäen yrityksen tavoitteleman katteen.

Liiketoiminnasta aiheutuvat todelliset kulut syyskuu 2011 tuloslaskelman mukaan henkilöstökulut ja liiketoiminnasta aiheutuvat muut kulut yhteenlaskettuna ovat kuukaudessa 43 556,00 € (1/11-9/11 keskiarvo). Sopimusta kohden tämä tekee 596,66 €.

Isännöinti-Ura Oy:ssä ei seurata työajan kohdentumista eri sopimusasiakkaisiin. Tämän johdosta eri asiakkuuksien aiheuttamia todellisia kustannuksia ei voida määrittää. Palveluiden tuottamisesta aiheutuvat kustannukset jakaantuvat koko sopimusmäärälle ja tilanne voikin olla se, että asiakkaasta saatava hyöty voi valua toiselle asiakkaalle. Työajan kohdentamisen puuttuessa on laskuissa käytetty kustannusten keskiarvoa sopimusta kohti.

## 9.2 Breakeven- hinnanmuutos eri hinnankorotuksilla

Kustannusperusteisessa hinnoittelussa hinnanmuodostamisen perusteena ovat niiden tuotannosta aiheutuvat kustannukset. Seuraavassa tutkitaan liiketoiminnasta aiheutuvia kustannuksia ja vertaillaan niitä saatuihin tuottoihin.

Lasketaan kuinka paljon sopimusten keskiarvohinnan pitää kasvaa, niistä saatu tulo kattaisi liiketoiminnasta aiheutuvat kulut. Keskiarvohinta saadaan nousemaan nostamalla hintoja tai muuttamalla asiakaskantaa keskittyen arvokkaampiin asiakassopimuksiin. Seuraavat laskut perustuvat siihen, että keskiarvoisen sopimuksen hinta nousee.

Isännöinti-Ura Oy:llä on tällä hetkellä 73 sopimusasiakasta. Näistä saatava tuotto on syyskuun 2011 tuloslaskelman mukaan 38 323,48 € syyskuussa 2011 ja 9 kk ajalta 341 996,85 €.

Laskennassa käytetään syyskuun tuottoja, sillä sopimusmäärä on vaihdellut vuoden aikana ja syyskuun tuotto antaa oikean kuvan yrityksen saamista tuloista sopimusmäärän ollessa 73. Näin ollen yhden sopimuksen keskiarvoinen tuotto on 524,99€ €. Aiemman laskelman mukaan yhden sopimuksen keskiarvoinen tuotto olisi alle nollatuloshinnan 596,66 €. Näin ollen yrityksen saamat tulot isännöintisopimuksista eivät riitä kattamaan liiketoiminnasta aiheutuvia kuluja. Yritys saa kuitenkin tuloja myös muista palveluista mm. myyntituloja Teknisen isännöitsijän palkkioista, energia- ja isännöintitodistusten myynnistä, sekä kulukorvauksia ja kokouspalkkioita. Näistä suurimmat tulot tulevat teknisen isännöinnin palkkioista ja kulukorvauksista. Voidaankin siis todeta, että pelkkien isännöintipalkkioiden eli perussopimusten tuotoilla yrityksen liiketoiminta ei olisi kannattavaa.

Tarkastelemalla Isännöinti-Ura Oy:n tuloslaskelmaa aikavälillä tammikuu 2011 - syyskuu 2011 nähdään, että yritys on tehnyt liikevoittoa 66 140,40 €, vaikka perussopimustulot ovat riittämättömät kattamaan liiketoiminnasta aiheutuvat kulut. Perussopimuksen ulkopuolelta tulee kuitenkin tuottoja mm. kokouspalkkiot ja kulukorvaukset, jotka kuitenkin ovat vahvasti sidoksissa perussopimukseen. Sopimusten, kulukorvausten ja kokouspalkkioiden yhteenlaskettu tuotto aiemmin mainitulla aikavälillä on 392 787,15 €. Näin ollen yhden sopimuksen todellinen tuotto kuukaudessa on 597,84 € €. Tämä ylittää aiemmin lasketun nollatuloshinnan. Sopimusten kannattavuus perustuukin tällä hetkellä isännöintipalkkioiden tuottojen lisäksi saatavista kulukorvauksista ja kokouspalkkioista. Kokouspalkkiot ja kulukorvaukset eivät kuitenkaan selitä yli 60 tuhannen euron liikevoittoa. Yrityksen positiivinen tuloksenteko perustuukin erillisveloitettavien lisäpalveluiden tuotoista. Sopimuksen ulkopuolisista erillisveloitettavista töistä, esimerkiksi konsultoinnista tai vahinkotarkastuksesta Isännöinti-Ura Oy veloittaa 47,15 € tunnilta. Lisäpalveluiden myynnistä saavutettuja tuottoja kuvaa hyvin esimerkiksi teknisen isännöinnin myyntitulot. Teknisen isännöinnin erillislaskutettavat palvelut ovat tuoneet 9 kuukauden aikana liikevaihtoa keskimäärin 9 939,84 € kuukaudessa.

Hintojen vaikutusta liikevaihtoon ja -voittoon voidaan tutkia simuloimalla tilanteita, joissa hintoja muutetaan. Hintojen korotukset eivät aiheuta muutoksia kulurakenteessa, joten kulujen muutoksia ei tarvitse huomioida simulaatioissa. Simuloidaan kolme eri tilannetta hintojen nostamisesta ja lasketaan niiden vaikutus liikevaihtoon ja tulokseen. Simuloidaan tilannetta maltillisilla korotuksilla.

1. 2,5 % hinnankorotus perussopimukseen
2. 5 % hinnankorotus perussopimukseen
3. 2,5 % hinnankorotus perussopimukseen ja 2,5 % korotus erillislaskutettaviin töihin



Ensimmäisessä simulaatiossa sopimuksen keskiarvohintaa nostetaan 2,5 %. Muitten laskutettavien palkkioiden hinta pysyessä samana. Hinnan korottaminen 2,5 % nostaa sopimuksen keskiarvoisen tuoton 538,11 €. Tuloksesta käy ilmi, että nostamalla hintoja 2,5 % perussopimuksen tuottoa ei saada ylittämään nollatuloshintaa (596,68 €). Mikäli perussopimustuotot olisivat ainoat liiketoiminnan tuotot, liiketoiminta tuottaisi tappiota. Laskemalla korotetulla hinnalla perussopimuksista tulevat tulot ja saatua arvoa käyttäen liikevaihto aiemmin käytetyllä 9 kk jaksolla, saadaan tulokseksi 527 259,90 €. Näin ollen 2,5 % hinnan korottamisella saadaan 2,2 % kasvu liikevaihtoon. Liikevoittoa laskettaessa tämä tarkoittaa 17,4 % kasvua, liikevoiton ollessa siten 77 681,83 €.

Toisessa simulaatiossa hintoja nostetaan 5 % kaikissa perussopimuksissa. Muitten laskutettavien palkkioiden hinta pysyy samana. 5 % hinnankorotus sopimushintaan muuttaisi sopimuksen keskiarvoisen tuottoa siten, että yhden sopimuksen tuotto olisi 551,24 € kuukaudessa. Liikevaihdossa tämä tarkoittaisi 3,9 % kasvua, joten liikevaihto olisi aiemmin käytetyllä 9kk aikavälillä 535 885,97 €. Hinnankorotuksen vaikutus liikevoittoon olisi 30,5 % nostaen liikevoittoa 86 307,90 € asti.

Kolmannessa simulaatiossa nostetaan sekä perussopimusten hintaa 2,5 %, että erillislaskutettavien töiden hintaa 2,5%. Muiden laskutettavien töiden osuus liikevaihdosta 9kk aikavälillä on 174 154,00 €. Perussopimusten korotettu hinta ja sen vaikutukset voidaan ottaa ensimmäisestä simulaatiosta korotuksen ollessa sama, eli korotus kasvattaa liikevaihtoa 11 541,43 €. Muiden töiden hinnankorottaminen 2,5 % kasvattaa liikevaihtoa 4 353,85 €. Näillä hinnankorotuksilla liikevaihto olisi 531 613,75 € eli liikevaihto kasvaisi 3,1 %. Liikevoiton kasvu olisi 24,0 %, liikevoiton ollessa 82 035,68 €.

Korotus	Vaikutus liikevaihtoon %	Vaikutus liikevoittoon %
2,5 % perussopimukseen	2,2 %	17,4 %
5 % perussopimukseen	7,4 %	30,5 %
2,5 % perussopimukseen ja erillislaskutettaviin töihin	3,1 %	24,0 %

Taulukko 1: Hintojen korottamisen vaikutukset liikevaihtoon ja -voittoon

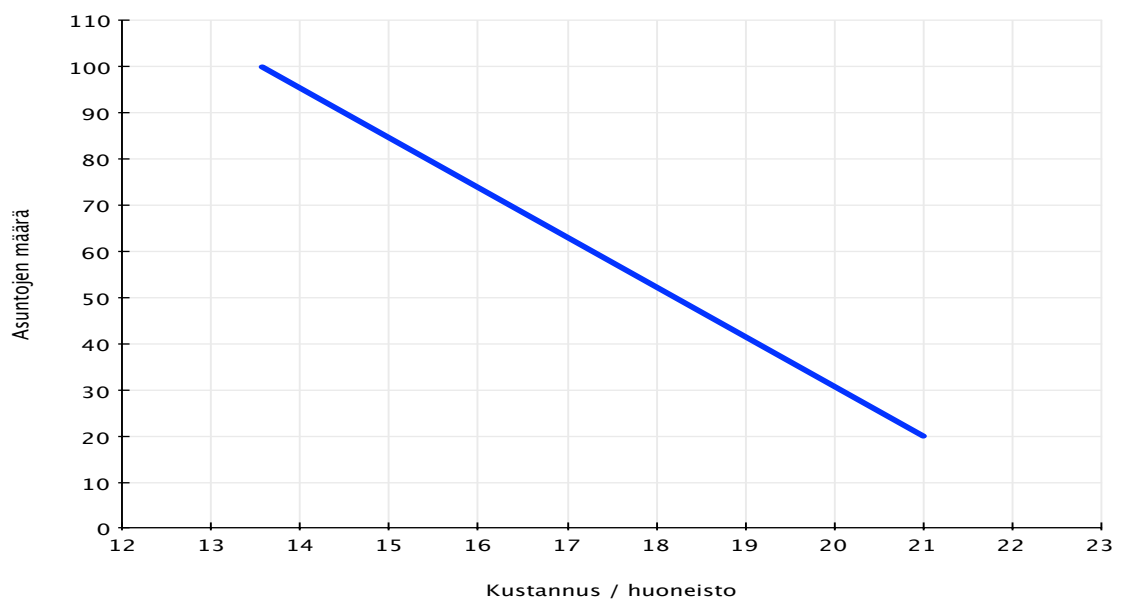
Nostamalla hintoja maltillisilla simulaation korotusprosentteilla havaitaan, että korotukset eivät riitä ylittämään aiemmin laskettua nollatuloshintaa. Liiketoiminnan kannalta olisi edullista, mikäli perussopimusten tuotto kattaisi liiketoiminnan harjoittamisesta aiheutuvat kulut. Tämän takia lasketaan nollatuloshinnan saavuttamiseen vaadittava perussopimusten hinnankorotusprosentti.

$$524,99x = 596,66$$

Kertoimeksi saadaan 1,1365. Tämä tarkoittaa sitä, että vasta korottamalla hintoja 13,6 % saadaan nollatuloshinta perussopimukseen. Tällöin pelkät perussopimustulot kattaisivat liiketoiminnan harjoittamisesta aiheutuvat kustannukset.

### 9.3 Nykyiset hinnat suhteessa toimialaan

Suomen Kiinteistöliitto suoritti kyselytutkimuksen isännöintipalkkioista vuonna 2010. Kysely tulokset julkaistiin 3.2.2011. Tuloksista käy ilmi, että keskiarvoinen kiinteä isännöintipalkkio 20 huoneiston taloyhtiössä on noin 420 €/kk ja 100 huoneiston taloyhtiössä noin 1360 €/kk. Isännöinti-Ura Oy:n asiakkaat ovat suurimmalta osin näitten kokojen väliltä. Laskemalla palkkioiden arvoja voidaan todeta, että 20 huoneiston taloyhtiössä isännöinnin kustannukset asunto kohti ovat 21 €/kk, kun 100 huoneiston talossa kustannukset ovat 13,6 €/kk. Lasketaan tästä keskiarvoinen kustannus. 60 asuinhuoneiston isännöintikustannukset olisivat siis 17,3 €/kk per asunto, eli yhteensä 1038 €/kk. Asuntokohtainen isännöintikustannus laskee sen mukaan mitä enemmän asuinhuoneistoja asunto-osakeyhtiössä on. (Suomen Kiinteistöliitto)



Kuvio 3: Isännöintikustannukset huoneistoa kohti

Suomen kiinteistöliiton selvityksestä käy myös ilmi, että erillisveloitettavien töiden hinta on keskimäärin 66 € tunnilta. Korkeimmillaan tuntiveloitus tutkimuksen mukaan nousee lähelle 100 €. Isännöinti-Ura Oy:n tuntiveloitus erillisveloitettavista töistä on 47,15 €/h arvonlisäveron ollessa 0 %. Arvonlisäverollinen hinta on siis 58 €/h.

Näillä lukemilla voidaan siis todeta, että Isännöinti-Ura Oy:n hinnat ovat sekä isännöintisopimusten, että erillisveloitettavien töiden suhteen alle yleisen markkinatason. Hintojen korottamiseen on siis perusteet myös markkinoiden puolesta. Koska hinnat ovat selvästi alle markkinahinnan, on aiheetonta pelätä kysynnän laskemista tai asiakaspakoa.

Alalla on ehdotettu, että sopimusten sijaan siirryttäisiin kokonaan erillisveloitettavaan tuotteisiin ja palveluihin. Tämä tarkoittaisi sitä, että perussopimuksista luovuttaisiin ja palkkiot perustuisivat täysin erillisveloitettaviin töihin. Kiinteistöliiton tutkimuksen mukaan taloyhtiön hallituksista tätä kannattaa kuitenkin vain alle 3 %. Yli 80 % sen sijaan haluaisi perussopimuksen sisältävän vähintään 75 % kokonaispalkkiosta. Tällä tarkoitetaan sitä, että kokouspalkkiot yms. olisivat valmiina perussopimuksessa ja erillisveloitettavia töitä olisi enintään 25 %. (Suomen Kiinteistöliitto). Isännöinti-Ura Oy:n tulot jakaantuvat tällä hetkelle siten, että 28 % yrityksen liikevaihdosta muodostuu erillisveloitettavista töistä. Tämä malli sisältää teknisen isännöinnin, mutta jättää ulkopuolelle isännöinti- ja energiatodistuksista kerättävät palkkiot. Isännöinti-Ura Oy:n olisi mahdollista muuttaa sopimusmallia siten, että se kattaisi vähintään 75 % kokonaispalkkiosta. Tämä vaatisi kuitenkin taas hintojen nostamista, jotta sopimusmallin muutos ei aiheuttaisi tulojen menetystä.

#### 9.4 Sopimusmäärän kasvattaminen / asiakasmäärän lisääminen

Isännöinti-Ura Oy toimii lähellä tämän hetkistä laskennallista asiakasmaksimiaan. Yrityksen henkilöstön resurssit riittävät tällä hetkellä 80 asiakkaan hallinnointiin. Tämä perustuu seuraavaan laskentatapaan. 1 isännöitsijä pystyy huolehtimaan 20 asiakasta. Vuokranvalvoja 40 asiakasta ja kirjanpitäjä 40 asiakasta. Tämä tarkoittaa sitä, että aina, kun ylitetään joka 20. asiakkaan kohdalla täytyy palkata 1 uusi isännöitsijä ja joka 40. asiakkaan kohdalla isännöitsijän lisäksi 1 vuokranvalvoja ja 1 kirjanpitäjä. Henkilöstökulujen kehittyminen suhteessa asiakasmääriin voidaan esittää seuraavassa kaaviossa. Lasketaan näitten raja-arvojen ylityksistä aiheutuvat kustannukset. Koska asiakasmäärä on nyt lähellä maksimitasoa ensimmäinen 20 asiakkaan lisäys vaatii uuden vuokranvalvojan ja kirjanpitäjän isännöitsijän lisäksi. Seuraavat 20 vaativat vain isännöitsijän palkkaamisen.

Eri työntekijöiden työnantajakustannukset ovat seuraavat: Isännöitsijä 5070 €/kk, vuokranvalvoja 3000 €/kk ja kirjanpitäjä 3500 €/kk.

Asiakasmäärän muutos	Henkilöstökulujen muutos /kk	Sopimustulojen tuoton lisäys /kk	Tuotto henkilöstökulujen jälkeen /kk
+20	+ 11 570 €	+ 10 500 €	- 1 070 €
+40	+ 16 640 €	+ 21 000 €	+ 4 360 €
+60	+ 28 210 €	+ 31 500 €	+ 3 290 €
+80	+ 33 280 €	+ 42 000 €	+ 8 720 €

Taulukko 2: Asiakasmäärän kasvun vaikutus tuottoon

Taulukosta nähdään, että asiakasmäärän lisääminen on kannattavaa vain silloin, kun vuokravalvojen ja kirjanpitäjien työmäärä lähenee huippuaan. Asiakasmäärän lisääminen siten, että palkataan vuokravalvoja, kirjanpitäjä ja isännöitsijä 20 uuden asiakkaan vuoksi heikentää tuottoa. Henkilöstökulut ovat kuitenkin vaihtoehtokustannuksia liiketoiminnan kasvattamisessa. Tämä tarkoittaa sitä, että tehokkaan liiketoiminnan kannalta asiakasmäärät kannattaa pitää lähellä aina 40 rajaa, jolloin henkilöstön tuottavuus on huipussaan. Jos mennään 40 rajan yli, kannattaa raja ylittää aina niin monella uudella asiakkaalla, että päästään lähelle seuraavaa rajaa.

Lasketaan muutosten määrä, jos hintoja korotetaan edellisen mallin mukaan 2,5 %.

Asiakasmäärän muutos	Henkilöstökulujen muutos /kk	Sopimustulojen tuoton lisäys /kk	Tuotto henkilöstökulujen jälkeen /kk
+20	+ 11 570 €	+ 10 762 €	- 808 €
+40	+ 16 640 €	+ 21 524 €	+ 4 884 €
+60	+ 28 210 €	+ 32 287 €	+ 4 077 €
+80	+ 33 280 €	+ 43 049 €	+ 9 769 €

Taulukko 3: 2,5% hinnankorotuksen vaikutus asiakasmäärän kasvun tuottoon

Lasketaan muutosten määrä 5 % hintojen korotuksella

Asiakasmäärän muutos	Henkilöstökulujen muutos /kk	Sopimustulojen tuoton lisäys /kk	Tuotto henkilöstökulujen jälkeen /kk
+20	+ 11 570 €	+ 11 025 €	- 525 €
+40	+ 16 640 €	+ 22 050 €	+ 5 410 €
+60	+ 28 210 €	+ 33 075 €	+ 4 865 €
+80	+ 33 280 €	+ 44 100 €	+ 10 820 €

Taulukko 4: 5% hinnankorotuksen vaikutus asiakasmäärän kasvun tuottoon

Taulukoista voidaan nähdä, että hintojen korottaminen lieventää ja tarpeeksi kovalla nostolla jopa poistaa liiketoiminnan kasvattamisesta aiheutuvien vaihtoehtokustannusten negatiivisen vaikutuksen kasvavaan tuottoon.

Yrityksen tämän hetkisten toimitilojen koko asettaa kuitenkin kasvulle rajat. Sopimusmäärän kasvattaminen yli 80 asiakkaan vaatisi lisähenkilöstön palkkaamisen, joka taas ajaisi yrityksen tilaan, jossa sen pitäisi etsiä uudet vaatimukset täyttävät toimitilat. Tämä vaatisi lisää investointeja, sekä selkeää visiota ja päämääriä liittyen yrityksen tulevaisuuteen.

## 10 Johtopäätökset ja yhteenveto

Isännöintialan ohjehintojen puuttumisen vuoksi hinnoittelu perustuu jokaisen yrityksen omiin strategisiin päätöksiin. Normaalina on, että hinnan tulee ainakin kattaa kustannukset, mutta tavoitteellista on saada myös katetta pidemmällä aikavälillä. Toisaalta tämä voi olla vaikeaa, jos yritykset eivät ole perillä omista kulurakenteistaan.

Tutkimuksen saatujen tulosten mukaan Isännöinti-Ura Oy:n tämän hetkinen sopimuksen keskiarvoinen tuotto ei riitä kattamaan liiketoiminnasta aiheutuvia kuluja. Hinnat ovat alle yleisen markkinahintatason. Hintojen nostaminen on liiketoiminnan kannalta järkevää ja markkinoidenkin hintatasolla perusteltua. Korottamisvaraa on, mutta hinnan korottaminen tulee toteuttaa siten, ettei se tunnu asiakkaista kohtuuttomalta tai perusteettomalta. Nollatuloshinnan saavuttamiseksi tarvittava 13,6 % korotus voi tuntua asiakkaasta liian kovalta, mikäli korotus tapahtuisi kertakorotuksena. Tämän takia hinnankorotus pitäisi toteuttaa vaiheittain muutaman vuoden jaksolla niin, että hinta saadaan lähelle markkinahintaa tai tavoiteltua nollatuloshintaa. Tällä hetkellä Isännöinti-Ura Oy:n tuloksentekokyky perustuu perussopimuksen ulkopuolisiin palkkioihin, sekä erillislaskutettavien töiden tuottoon. Liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta olisi tärkeää, että yritys pysyisi kannattavana perussopimusten tuotoilla.

Isännöinti-Ura Oy:llä on kaksi vaihtoehtoa nostaa sopimusten tuottoa. Ensimmäinen vaihtoehto on nostaa sopimusten hintoja. Tällä tarkoitetaan voimassa olevien sopimusten hintojen tarkastamista sekä korottamista vastaamaan aiheutuneita kuluja ja katetavoitetta. Toinen vaihtoehto on muuttaa olemassa olevaa asiakaskantaa kannattavammaksi. Käytännössä tässä vaihtoehdossa eri sopimuksien kannattavuudet tulisi laskea ja irtisanoa tuottamattomat asiakkaat. Irtisanottujen asiakkaiden tilalle yrityksen tulisi pyrkiä hankkimaan selkeästi nollatuloshinnan ylittäviä sopimuksia, jotta saadaan sopimusten keskiarvoinen tuotto nousemaan.

Tehokkain tapa parantaa yrityksen tulosta on käyttää molempia edellä esitettyjä vaihtoehtoja. Irtisanomalla tuottamattomat sopimukset voidaan vapauttaa resursseja, jolloin voidaan luoda uusia tuottavampia asiakkuuksia. Uudet asiakkaat tulee valita siten, että niistä saatava tuotto ylittää nollatuloshinnan. Näin ollen asiakkuusrakennetta muuttamalla saadaan keskiarvoista sopimustuottoa nostettua ja yrityksen tuloksentekokykyä parannettua.

Mediassa esillä ollut ajatus siitä, että kaikki isännöinnin palvelut olisivat erillislaskutettavia ja varsinaiseen perussopimukseen ei kuuluisi juuri mitään, vaatisi erittäin tarkkaa kustannuslaskentaa ja työajan seuranta. Kiinteistöliiton tutkimustuloksissa tosin mainitaan, ettei tällaiseen laskutusmalliin löydy halukkuutta isännöintiyrityksiltä, eikä kysyntää

markkinoilla. Ehdotettu malli pakottaisi Isännöinti-Ura Oy:n muuttamaan liiketoimintamalliaan. Toisaalta ehdotettu tiiviimpi kokonaispalkkioista vähintään 75 % sisältävä perussopimus ajaisi Isännöinti-Ura Oy:n hintoja myös ylöspäin. On siis todettava, että nykyinen sopimussisältö sopii Isännöinti-Ura Oy:lle tällä hetkellä paremmin, kuin ehdotettu malli.

Isännöinti Ura Oy on jo vakiinnuttanut markkina-asemansa. Lisäksi yrityksellä on tällä hetkellä enemmän kysyntää, kuin mihin sen tarjonta pystyy vastaamaan. Tämä on kapasiteettikysymys ja tällä hetkellä kasvun esteenä on nykyisten toimitilojen koko. Yrityksellä onkin siis kaksi vaihtoehtoa taloudellisen kasvun kannalta. Ensimmäinen vaihtoehto on hankkia uudet isommat toimitilat ja jatkaa asiakasmäärän kasvattamista. Tämä on vaativa ratkaisu, johon tarvitaan selkeää visiota ja päämäärätietoisuutta. Yrityksen koon kasvattamisessa on kuitenkin vaara menettää se henkilökohtaisen asiantuntijapalvelun kilpailuetu, mitä yritys pitää itselleen tärkeänä ja jolla yritys kokee saavuttavansa kilpailuetua. Tämän takia paras hinnoittelustrategia yrityksen käyttöön on neutraalin hinnoittelun strategia. Yritys voi käyttää hinnoittelumenetelminä sekä markkinaperustetta, että kustannusperustetta.

Toinen vaihtoehto taloudellisen kasvun jatkamiselle on nykyisten sopimusten tarkastelu ja tehostaminen. Sopimushintojen tarkasteluväliä tulee lyhentää nykyisestä 5 vuodesta, jotta voidaan paremmin saada sopimuksen hinta vastamaan toteutuneita kustannuksia. Uutena asiana asiakkuuksien tehokkuuden mittaaminen tulisi ottaa tarkasteluun. Mikäli yritys pitää nykyisen kapasiteettinsa noin 80 asiakkaan maksimissa, tulisi näiden kaikkien asiakkuuksien olla tehokkaita. Yksi menetelmä tehokkuuden mittaamiseen on työajan kohdentaminen. Työntekijöiden työajan kohdentumista eri asiakkaisiin tulisi seurata ja sen avulla tarkastella eri asiakkuuksien tehokkuutta sekä niistä aiheutuvia kustannuksia. Tällä menetelmällä yritys voi estää asiakkuudesta saavutettavan hyödyn valumisen toiselle tai toisille asiakkaille. Lisäksi yritys voi tarvittaessa korottaa paljon resursseja vievien asiakkaiden sopimushintoja tai veloittaa erillislaskutuksella ylimääräisistä resurssien käytöstä tarpeen mukaan. Tarvittaessa yritys voi myös irtisanoa tehottomia sopimuksia ja ottaa niiden tilalle paremmin tuottavia asiakkaita. Mikäli yritys kuitenkin päätyisi kasvuun uusien toimitilojen ja yrityksen koon kasvattamisen kautta, tulisi yrityksen korottaa hintoja niin, että keskiarvoinen sopimus tuottaa yli 5 % enemmän kuin tällä hetkellä. Tällä korotuksella saadaan kumottua henkilöstökulujen lisääntymisen aiheuttama negatiivinen tuottokehitys joka 40. uuden asiakkaan rajapinnassa.

Isännöinti-Ura Oy ei nykyään seuraa tai laske eri palveluista aiheutuvia kustannuksia. Liiketoiminnan tehostamisen kannalta myös nämä kustannukset tulisi tunnistaa. Aiemmin todetusti hinnoittelun yleisin epäonnistumisen syy on se, että tuotteen tai palvelun tuottamisesta aiheutuvia kustannuksia ei tunnisteta riittävän hyvin.

Liiketoiminnan kasvattamisen kannalta voidaan myös tutkia tiettyjen erillislaskutuspalveluiden suorittamista alihankintana. Tällöin palveluiden volyymin lisääminen ei veisi yrityksen toimitiloja. Isännöinti-Ura Oy keskittyisi näissä tapauksissa vain palveluiden hallintaan. Tällä tavoin edellä mainittu liiketilojen aiheuttama kasvun rajoite ei olisi voimassa, vaan yritys voisi kasvattaa liiketoimintansa kokoa ilman ylimääräisiä investointeja.

Yhteenvetona voidaan todeta, että hinnoittelu on oleellinen osa yrityksen strategiaa. Kustannusten kattaminen luo elinehdon yrityksen liiketoiminnalle. Kustannusten tunnistaminen ja hallinta toimii oleellisena osana niin yrityksen johdon strategista kuin operatiivistakin päätöksentekoa. Tämän takia yrityksen johdolla on oltava välineet, jolla se pystyy tunnistamaan tuotteiden tai palveluiden tuotannosta aiheutuvat kustannukset.

Hinnoittelu on menetelmä, jonka avulla pystytään tehokkaimmin ja suurimmalla vaikutuksella vaikuttamaan yrityksen tulokseen. Tämän takia jokaiselle yritykselle olisi oleellista pitää hinnoittelu mukana yrityksen perusstrategiassa. Hinnoitteluun liittyvää tietoa ja teoriaa on paljon tarjolla. Jokaisen yrityksen pitäisi tutustua ainakin hinnoittelun perusmalleihin. Tietämys siitä, mitä tehdään lisää aina tehokkuutta oli käsillä oleva tehtävä mikä tahansa.

Isännöinti-Ura Oy:n tulisi keskittyä enemmän hinnoitteluunsa ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Hinnoittelun pitäisi olla osana yrityksen toiminnollista strategiaa. Liiketoiminnan ollessa suorituskykyä huipulla, tulisi johdon keskittyä siihen, miten yrityksen tuloksenteokkyä voidaan tehostaa. Ratkaisevin tekijä yrityksen menestymisen kannalta on hinta, jolla yritys myy palveluitaan.



## Lähteet

Asunto-osakeyhtiölaki, Valtion säädöstietopankki Finlex. Viitattu 9.12.2011.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20091599>

Isännöinnin Auktorisointi ISA Ry. Viitattu 28.11.2011.

<http://www.isa-yhdistys.org/isa>

Isännöinti-Ura Oy osavuositarkastus 2011.

Isännöinti-Ura Oy tilinpäätös 2010.

Isännöinti-Ura Oy. Verkkosivut. Viitattu 6.12.2011.

<http://www.isannointi-ura.fi/>

Isännöintiliitto. Viitattu 9.12.2011.

<http://www.isannointiliitto.fi/medialle/isannointialasuomessa><http://www.isannointiliitto.fi/isannoitsijalle><http://www.isannointiliitto.fi/taloyhtiolle>

Kinnunen, J., Laitinen, E., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2007. Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen. Keuruu: Otava.

Kotler, P. & Keller, K. 1994/2006. Marketing Management. 12. painos. New Jersey: Pearson Education Inc.

Kulmala, H. Hinnoittelu - mitä se on käytännössä? VTT. Luettu 10.11.2011.

[http://www.vtt.fi/proj/leanver/files/hinnoittelu\\_stateoftheheart.pdf](http://www.vtt.fi/proj/leanver/files/hinnoittelu_stateoftheheart.pdf)

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Keuruu: Otava.

Pohjola, M., Pekkarinen, J. & Sutela, P. 2006. Taloustiede. WSOY.

Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita.

Rope, T. 2005. Suuri Markkinointikirja. Helsinki: Talentum.

Shy, O. 2008. How to Prize - A Guide to Pricing Techniques and Yield Management. New York: Cambridge University Press.

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: WSOY.

Suomen Kiinteistötieto Oy. Isännöintipalkkiot 2010 tutkimus. Viitattu 6.12.2011.

[http://www.kti.fi/kti/doc/ajankohtaista/Isannointipalkkiot\\_2010\\_tiedote\\_ja\\_tulokset.pdf](http://www.kti.fi/kti/doc/ajankohtaista/Isannointipalkkiot_2010_tiedote_ja_tulokset.pdf)

TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus Ry. 2005. Hinnoittelun ABC: Opas tietotuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun. Viitattu 28.11.2011.

[http://www.tieke.fi/julkaisut/opaat\\_yrityksille/hinnoittelun\\_abc-opas](http://www.tieke.fi/julkaisut/opaat_yrityksille/hinnoittelun_abc-opas)

Tilastokeskus. Palkansaajien ammattiryhmät, joissa 55 täyttäneiden osuus vähintään 25 prosenttia vuonna 2007. Viitattu 6.12.2011.

[http://stat.fi/til/tyokay/2007/tyokay\\_2007\\_2009-12-21\\_tau\\_001.fi.html](http://stat.fi/til/tyokay/2007/tyokay_2007_2009-12-21_tau_001.fi.html)

Urasto, J. Toimitusjohtaja Isännöinti-Ura Oy. Haastateltu 21.11.2011, 30.11.2011 ja 4.12.2011.

## Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset

Liite 2 Isännöinti-Ura Oy. Tuloslaskelma Syyskuu 2011

Liite 3 Isännöinti-Ura Oy Tilinpäätös 2010

## Kuviot ja taulukot

Kuvio 1: Hinnoitteluprosessi.....	17
Kuvio 2: Kysynnän hintajousto .....	25
Kuvio 3: Isännöintikustannukset huoneistoa kohti .....	34
Taulukko 1: Hintojen korottamisen vaikutukset liikevaihtoon ja -voittoon .....	33
Taulukko 2: Asiakasmäärän kasvun vaikutus tuottoon .....	36
Taulukko 3: 2,5% hinnankorotuksen vaikutus asiakasmäärän kasvun tuottoon.....	36
Taulukko 4: 5% hinnankorotuksen vaikutus asiakasmäärän kasvun tuottoon .....	37

## LIITE 1

### Haastattelukysymykset:

1. Miten yritys hankkii ja valitsee asiakkaansa?>
2. Mitä metodeja Isännöinti-Ura Oy käyttää lasiessaan tarjoukseen sopivaa hintaa?
3. Mitä kaikkia palveluita perussopimukseen kuuluu?
4. Onko palveluiden hinnoille laskettu tietty alaraja?
5. Miten tietyn palvelun aiheuttamat kulut lasketaan?
6. Miten annettu hinta perustellaan?
7. Miten kilpailijoiden hintoja seurataan?
8. Miten hintoja tarkastetaan (sopimuskausi, sopimusehdot)?
9. Onko olemassa erikoishinnoiteltuja palveluita? (Konsultointi)
10. Kuinka monta asiakasta yksi isännöitsijä pystyy käsittelemään?
11. Voidaanko tehokkuutta lisätä joillain menetelmillä?
12. Mitataanko asiakkuuksien tehokkuutta joillain tunnusluvuilla?
13. Toimiiko hinnoittelu osana yrityksen markkinointistrategiaa?

	09/11	09/10	01/11	01/10	
Rahayksikkö EURO	- 09/11	- 09/10	- 09/11	- 09/10	Ero
<b>MYNTITUOTOT</b>					
<b>Yleiset myyntitilit</b>					
3000 Isännöintipalkkiot 22%/23%	38 323,48	34 733	341 996,85	258 682	83 315
3010 Isännöintitodistukset 22%/23%	3 402,44	2 561	18 760,16	8 238	10 522
3020 Kulukorvaukset 22%/23%	134,13	1 220	39 456,97	30 871	8 586
3030 Isänn. kokouspalkkiot 22%/23%	0,00	3 432	11 333,33	12 993	-1 660
3040 Postikulujen laskutus 22%/23%	49,39	27	5 380,83	1 983	3 398
3060 Muut myyntitulot/energia 22%/23%	0,00	0	479,58	334	146
3070 Muut myyntitulot/ energia 22%/23%	390,24	0	9 284,54	8 573	711
3080 Teknisen isänn.palkkiot 22%/23%	235,76	0	89 458,59	18 093	71 366
3090 Muut myyntitulot 22%/23%	59,02	23 514	-432,38	33 119	-33 552
Yhteensä	42 594,46	65 487	515 718,47	372 886	142 832
<b>Myynti, arvopaperit ja kiinteistöt</b>					
3454 Vuokratuotot	0,00	0	0,00	2 220	-2 220
Yhteensä	0,00	0	0,00	2 220	-2 220
<b>Myynti yhteensä</b>	<b>42 594,46</b>	<b>65 487</b>	<b>515 718,47</b>	<b>375 106</b>	<b>140 612</b>
<b>L I I K E V A I H T O</b>	<b>42 594,46</b>	<b>65 487</b>	<b>515 718,47</b>	<b>375 106</b>	<b>140 612</b>
<b>LIIKETOIMINNAN MUUT TUOTOT</b>					
<b>Avustukset ja tuet</b>					
3844 Saadut tuet	0,00	0	280,00	80	200
Yhteensä	0,00	0	280,00	80	200
<b>LIIKETOIMINNAN MUUT TUOTOT YHT.</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>280,00</b>	<b>80</b>	<b>200</b>
<b>Ulkopuoliset palvelut</b>					
<b>Alihankinta</b>					
4450 Vieraat työt 22%/23%/Elmark	0,00	-3 000	-13 139,40	-3 000	-10 139
4460 Vieraat työt 22%/23%/Nissinen	0,00	-1 097	-44 714,71	-18 330	-26 385
Yhteensä	0,00	-4 098	-57 854,11	-21 330	-36 524
<b>Ulkopuoliset palvelut yhteensä</b>	<b>0,00</b>	<b>-4 098</b>	<b>-57 854,11</b>	<b>-21 330</b>	<b>-36 524</b>
<b>MATERIAALIT JA PALVELUT YHT.</b>	<b>0,00</b>	<b>-4 098</b>	<b>-57 854,11</b>	<b>-21 330</b>	<b>-36 524</b>
<b>HENKILÖSTÖKULUT</b>					
<b>Palkat ja palkkiot</b>					
<b>Työntekijöiden palkat ja palkkiot</b>					
5000 Palkat, vieraat	-21 865,40	-17 216	-204 012,51	-155 319	-48 693
5010 Palkat PU + KU	-3 280,00	-2 300	-29 520,00	-28 588	-932
5330 Lomapalkkojen jaksotus	0,00	0	0,00	13 185	-13 185
5420 Autoedut	1 690,00	1 071	22 136,40	10 414	11 723
5430 Puhelinedut	0,00	0	20,00	0	20
Yhteensä	-23 455,40	-18 444	-211 376,11	-160 309	-51 067
<b>Osakkaiden ja omaisten palkat</b>					
5800 Palkat osakas/ JU	0,00	-3 635	-29 083,20	-32 789	3 706
5920 Osakkaiden/om. autoedut	0,00	539	4 315,20	4 925	-610
Yhteensä	0,00	-3 096	-24 768,00	-27 864	3 096
<b>Palkat ja palkkiot yhteensä</b>	<b>-23 455,40</b>	<b>-21 540</b>	<b>-236 144,11</b>	<b>-188 173</b>	<b>-47 971</b>
<b>Henkilösivukulut</b>					
<b>Eläkekulut</b>					
6100 YEL-maksut	0,00	-635	-5 244,79	-5 080	-165
6130 TyEL-maksut	-5 181,00	-3 287	-36 370,00	-23 983	-12 387
6140 Työntekijäin TyEL-maksut	1 298,03	933	11 631,00	9 037	2 594
6240 Vapaaeht. eläkevakuutusmaksut	-114,78	-113	-4 583,52	-2 110	-2 474
6280 Muiden pakollisten eläkev.maks. ja	0,00	0	0,00	2 200	-2 200
Yhteensä	-3 997,75	-3 102	-34 567,31	-19 935	-14 632
<b>Muut henkilösivukulut</b>					
6300 Sotu-maksut	-533,08	-516	-5 567,44	-4 801	-766
6400 Tapaturmavakuutusmaksut	0,00	-476	-2 431,67	-1 715	-717
6410 Työttömyysvakuutusmaksut	0,00	-412	-2 777,32	-1 955	-822
6420 Työntek. työttömyysvakuutusmaksut	150,87	78	1 387,95	1 035	353
6430 Ryhmähenkivakuutusmaksut	0,00	-36	-138,87	-133	-6
6490 Pakollisten vak.maksujen jaksotus	0,00	0	0,00	450	-450
6500 Henkilövakuutusmaksut (vapaaeht)	0,00	0	-59,50	-48	-11
Yhteensä	-382,21	-1 362	-9 586,85	-7 168	-2 419
<b>Henkilösivukulut yhteensä</b>	<b>-4 379,96</b>	<b>-4 464</b>	<b>-44 154,16</b>	<b>-27 103</b>	<b>-17 051</b>
<b>HENKILÖSTÖKULUT YHTEENSÄ</b>	<b>-27 835,36</b>	<b>-26 004</b>	<b>-280 298,27</b>	<b>-215 276</b>	<b>-65 022</b>

LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT

Vapaaehtoiset henkilösivukulut

7000 Henkilökunnan koulutus 22%/23%	0,00	0	-450,00	-2 531	2 081
7004 Henkilökunnan koulutus	0,00	-354	-807,00	-1 422	615
7011 Sis.palav. ja henkilök.juhlat 12%/	0,00	0	-89,38	0	-89
7024 Virkistys- ja harrastustoiminta	0,00	0	-370,00	-20	-350
7054 Työterveyshuolto	0,00	-1 500	-422,20	-3 906	3 484
7064 Saadut kela korvaukset	0,00	0	0,00	343	-343
7110 Kahvitarvikkeet 22%/23%	-0,18	0	2,22	-18	20
7111 Kahvitarvikkeet 12%/13%	-37,02	0	-437,77	-10	-428
7112 Kahvikulut 12%	0,00	0	0,00	-255	255
7114 Kahvitarvikkeet	0,00	0	-58,00	0	-58
7140 Henkilöstön hankintakulut 22%/23%	0,00	0	-109,90	-285	175
7144 Henkilöstön hankintakulut	0,00	-736	-72,90	-750	677
7164 Lahjat henkilökunnalle	0,00	0	-590,10	-1 769	1 179
Yhteensä	-37,20	-2 590	-3 405,03	-10 622	7 217

Toimitilakulut

7234 Toimitilavuokrat	-1 812,54	-2 077	-16 099,62	-15 857	-243
7264 Autotallivastikkeet	0,00	0	0,00	-20	20
7274 Autotalli- ja autopaikkavuokrat	0,00	-2 110	-2 940,00	-3 440	500
7304 Asuinhuoneistojen vastikkeet	0,00	0	0,00	-168	168
7360 Siivous ja puhtaanapito 22%/23%	-496,34	-1 592	-3 369,90	-2 966	-404
7364 Siivous ja puhtaanapito	0,00	0	0,00	135	-135
7390 Sähkö ja kaasu 22%/23%	0,00	-248	-876,31	-946	69
7470 Muut toimitilakulut 22%/23%	-346,22	-580	-4 390,51	-3 490	-900
7474 Muut toimitilakulut	0,00	0	-17,00	-41	24
Yhteensä	-2 655,10	-6 607	-27 693,34	-26 793	-901

Kone- ja kalustokulut

7504 Ajoneuvoleasing	0,00	0	-1 777,74	0	-1 778
7534 Ajoneuvojen polttoaineet	-3 004,39	-127	-8 672,64	-4 607	-4 066
7544 Ajoneuvojen huolto ja korjaus	-2 292,75	-891	-10 683,65	-4 752	-5 932
7564 Ajoneuvojen julkiset maksut	0,00	0	-1 627,35	-251	-1 376
7574 Ajoneuvovakuutukset	-573,47	0	-2 471,17	-2 380	-91
7614 Muut ajoneuvokulut	-99,00	0	-111,00	-246	135
7660 Atk-ohjelmistot, päivit., ylläp. 2.	0,00	-457	-3 099,01	-8 772	5 673
7690 Atk-laitteiden pienhankinnat 22%/2	0,00	0	-2 471,63	-1 682	-790
7694 Atk-laitteiden pienhankinnat	-41,52	0	-241,37	-348	107
7710 Kone- ja kalustoleasing 22%/23%	0,00	0	-6 743,55	-8 089	1 345
7714 Kone- ja kalustoleasing	0,00	0	0,00	-450	450
7730 Kone- ja kalustohuolto ja korjaus	0,00	-653	-1 175,41	-2 122	946
Yhteensä	-6 011,13	-2 128	-39 074,52	-33 698	-5 377

Matkakulut

7802 Matkaliput 8%/9%	0,00	0	-106,41	-113	6
7804 Matkaliput	0,00	0	-46,00	0	-46
7812 Taksikulut 8%/9%	-46,51	0	-103,94	0	-104
7854 Paikoituskulut	-78,29	0	-219,34	-371	151
7874 Kilometrikorvaukset	0,00	0	0,00	-162	162
Yhteensä	-124,80	0	-475,69	-646	170

Edustuskulut

7954 Edustustilaisuudet	-516,10	0	-1 620,15	-561	-1 060
7964 Edustuslahjat	0,00	0	-365,00	-212	-153
7974 Edustusmatkat	0,00	0	-56,60	0	-57
Yhteensä	-516,10	0	-2 041,75	-773	-1 269

Markkinointikulut

8070 Ilmoitusmainonta 22%/23%	0,00	0	-695,00	0	-695
8151 Markkinointitilaisuudet 12%/13%	-42,21	0	-42,21	0	-42
Yhteensä	-42,21	0	-737,21	0	-737

Hallintokulut

8380 Taloushallintopalvelut 22%/23%	-390,00	0	-3 864,62	-2 687	-1 177
8390 Tilintarkastuspalvelut 22%/23%	0,00	0	-1 100,00	-900	-200
8410 Laki ja konsultointipalvelut 22%/2	0,00	0	-2 861,71	-1 142	-1 720
8424 Perintä- ja luottotietopalvelut	-104,18	-107	-576,33	-228	-349
8430 Muut palvelut/as oy kirjanpito 22%	0,00	0	-1 649,99	-14 976	13 326
8452 Kirjat 8%/9%	0,00	-991	-100,92	-1 362	1 261
8460 Lehdet 22%/23%	0,00	0	0,00	-7	7
8464 Lehdet	-279,00	0	-288,18	-60	-228
8470 Tietopalvelut 22%/23%	0,00	0	0,00	-22	22
8484 Jäsenmaksut	0,00	0	-1 848,00	-242	-1 606
8500 Puhelinkulut 22%/23%	-38,54	0	-614,29	-550	-64
8510 Matkapuhelinkulut 22%/23%	-158,04	-362	-4 302,06	-4 532	230
8514 Matkapuhelinkulut	-184,13	0	-872,68	202	-1 074
8530 Datasiirtokulut 22%/23%	-220,00	-1 713	-1 753,31	-5 112	3 359
8540 Posti- ja lähettikulut 22%/23%	-1 463,42	-650	-5 919,28	-4 722	-1 197
8544 Posti- ja lähettikulut	1 793,40	0	-6,60	0	-7
8564 Rahaliikenteen kulut	-111,70	-76	-1 031,02	-630	-401
8594 Esinevakuutukset	0,00	0	-193,50	-203	9
8604 Muut vakuutukset	0,00	0	0,00	-9	9
8620 Toimistotarvikkeet 22%/23%	-16,50	-350	-8 145,38	-6 737	-1 408
8680 Muut kulut 22%/23%	-820,50	-124	-1 146,59	-1 133	-14
8684 Muut kulut	-10,00	-400	-2 003,69	-6 069	4 066
Yhteensä	-2 002,61	-4 771	-38 278,15	-51 123	12 844

LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT YHTEENSÄ

-11 389,15	-16 096	-111 705,69	-123 654	11 948
------------	---------	-------------	----------	--------

LI I K E V O I T T O ( - T A P P I O )

3 369,95	19 289	66 140,40	14 926	51 214
----------	--------	-----------	--------	--------

RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT

Rahoitustuotot

Tuotot muista pysyvien vastaavien sijoituksista

Muilla

9140 Muut tuotot pys. vastaavien sijoituksista	0,00	0	0,00	4 807	-4 807
Yhteensä	0,00	0	0,00	4 807	-4 807

Muut korko- ja rahoitustuotot

Muilla

9240 Palautettava yhteisö-/palautuskorko	0,00	0	0,75	0	0
Yhteensä	0,00	0	0,75	0	0

Rahoitustuotot yhteensä	0,00	0	0,75	4 807	-4 807
-------------------------	------	---	------	-------	--------

Rahoituskulut

Korkokulut ja muut rahoituskulut

Muilla

9460 Korkokulut rahoituslaitoslainoista	-38,52	0	-1 164,54	-311	-853
9470 Korkokulut rahoitusyhtiölainoista	0,00	0	0,00	-362	362
9480 Korkokulut /osamaksusopimukset	-63,47	-211	-1 209,56	-2 077	867
9490 Korkokulut ostoveloiista	-30,39	-41	-538,01	-214	-324
9540 Verojen viivästysseuraamukset	-61,50	-101	-813,67	-1 293	480
9570 Limiittipalkkiot	0,00	0	0,00	-164	164
9694 Muut rahoituskulut	0,00	0	-355,00	0	-355
Yhteensä	-193,88	-353	-4 080,78	-4 421	340

Rahoituskulut yhteensä	-193,88	-353	-4 080,78	-4 421	340
------------------------	---------	------	-----------	--------	-----

RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT YHTEENSÄ	-193,88	-353	-4 080,03	386	-4 466
-----------------------------------	---------	------	-----------	-----	--------

VOITTO (TAPPIO) ENNEN  
SATUNNAISIA ERIÄ

3 176,07	18 936	62 060,37	15 312	46 748
----------	--------	-----------	--------	--------

VOITTO (TAPPIO) ENNEN TILIN-  
PÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA

3 176,07	18 936	62 060,37	15 312	46 748
----------	--------	-----------	--------	--------

TILIKAUDEN VOITTO (TAPPIO)

3 176,07	18 936	62 060,37	15 312	46 748
----------	--------	-----------	--------	--------



**ISÄNNÖINTI-URA OY**  
**MANNERHEIMINTIE 91**  
**00270 HELSINKI**  
**Y-tunnus 0484332-0**

**T A S E K I R J A**

**TILIKAUSI 01.01.-31.12.2010**

MANNERHEIMINTIE 91 A  
00270 HELSINKI  
Y-tunnus 0484332-0

Rahayksikkö EURO 31.12.2010 31.12.2009

**V A S T A A V A A****PYSYVÄT VASTAAVAT**

Aineettomat hyödykkeet

Aineettomat oikeudet

3 129,41

3 777,41

Muut pitkävaikutteiset menot

404,94

539,92

3 534,35

4 317,33

Aineelliset hyödykkeet

Koneet ja kalusto

110 367,55

64 811,87

110 367,55

64 811,87

Sijoitukset

Muut osakkeet ja osuudet

0,00

184 442,67

0,00

184 442,67

113 901,90

253 571,87

**VAIHTUVAT VASTAAVAT**

Saamiset

Lyhytaikaiset

Myyntisaamiset

6 887,20

867,83

Lainasaamiset

5 599,41

5 599,41

Muut saamiset

460,00

540,00

Siirtosaamiset

2 016,56

9 452,50

14 963,17

16 459,74

Rahat ja pankkisaamiset

4 465,59

10 967,66

19 428,76

27 427,40

**VASTAAVAA YHTEENSÄ**

133 330,66

280 999,27

MANNERHEIMINTIE 91 A  
00270 HELSINKI  
Y-tunnus 0484332-0

Rahayksikkö EURO 31.12.2010 31.12.2009

**V A S T A T T A V A A****OMA PÄÄOMA**

Osakepääoma

Osakepääoma

2 522,82 2 522,82

2 522,82 2 522,82

Edellisten tilikausien voitto (tappio)

-16 558,75 -1 532,21

Tilikauden voitto (tappio)

-53 199,24 -15 026,54

-67 235,17 -14 035,93

**VIERAS PÄÄOMA**

Pitkäaikainen

Pääomalainat

20 000,00 20 000,00

Lainat rahoituslaitoksilta

15 355,52 0,00

Ostovelat

0,00 33 341,54

35 355,52 53 341,54

Lyhytaikainen

Lainat rahoituslaitoksilta

25 583,84 159 921,58

Ostovelat

59 678,12 25 669,42

Muut velat

32 737,17 39 310,88

Siirtovelat

47 211,18 16 791,78

165 210,31 241 693,66

200 565,83 295 035,20

**VASTATTAVAA YHTEENSÄ**

133 330,66 280 999,27

MANNERHEIMINTIE 91 A  
00270 HELSINKI  
Y-tunnus 0484332-0

	1.1.2010	1.1.2009
Rahayksikkö EURO	- 31.12.2010	- 31.12.2009
<b>LIKEVAIHTO</b>	553 647,22	431 819,16
Liiketoiminnan muut tuotot	80,00	0,00
Materiaalit ja palvelut		
Ulkopuoliset palvelut	-45 210,57	-21 855,63
	-45 210,57	-21 855,63
Henkilöstökulut		
Palkat ja palkkiot	-280 665,40	-201 923,36
Henkilösivukulut		
Eläkekulut	-53 383,74	-39 575,13
Muut henkilösivukulut	-11 771,09	-8 720,30
	-345 820,23	-250 218,79
Poistot ja arvonalentumiset		
Suunnitelman mukaiset poistot	-18 789,74	-24 264,01
	-18 789,74	-24 264,01
Liiketoiminnan muut kulut	-195 115,00	-138 896,39
<b>LIKEVOITTO (-TAPPIO)</b>	-51 208,32	-3 415,66
Rahoitustuotot ja -kulut		
Tuotot muista pysyvien vastaavien sijoituksista		
Muilta	4 807,03	0,00
Muut korko- ja rahoitustuotot		
Muilta	3,59	30,92
Korkokulut ja muut rahoituskulut		
Muille	-6 801,54	-11 641,80
	-1 990,92	-11 610,88
<b>VOITTO (TAPPIO) ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ</b>	-53 199,24	-15 026,54
<b>VOITTO (TAPPIO) ENNEN TILINPÄÄTÖS- SIIRTOJA JA VEROJA</b>	-53 199,24	-15 026,54
<b>TILIKAUDEN VOITTO (TAPPIO)</b>	-53 199,24	-15 026,54

ISÄNNÖINTI-URA OY  
Y-TUNNUS 0484332-0

TILINPÄÄTÖKSEN 31.12.2010 LIITETIEDOT  
=====

ARVOSTUSPERIAATTEET JA -MENETELMÄT

Yhtiön pysyviin vastaaviin merkityt aineettomat ja aineelliset hyödykkeet on arvostettu suunnitelman mukaisilla poistoilla vähennettyyn muuttuvaan hankintamenoonsa.

Vaihtuvien vastaavien saamisiin merkityt myynti- ja muut saamiset on arvostettu nimellisarvoonsa.

Yhtiön pysyvien vastaavien sijoitukset on arvostettu hankintamenoonsa.

Velat on arvostettu nimellisarvoonsa.

JAKSOTUSPERIAATTEET JA -MENETELMÄT

Yhtiön pysyviin vastaaviin kuuluvien aineettomien ja aineellisten hyödykkeiden hankintamenot poistetaan suunnitelman mukaisesti. Tilikauden poistoina kirjataan kuluksi verotuksessa hyväksyttävää menojäännöspoistoa vastaava määrä. Kuitenkin tilikauden lopulla hankitusta autokalustosta on poistot jätetty tekemättä.

Koneet ja kalusto sekä muut pitkävaik menot 25%:n menojäännöspoisto  
Atk-ohjelmat 5 v:n tasapoistot

Poistoperiaatteissa ei ole muutoksia.

RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT

	2010	2009
Korkotuotot	3,59	30,92
Luovutusvoitot	4.807,03	
Korkokulut	-6.801,54	-11.641,80
Yhteensä	-1.990,92	-11.610,88
	=====	=====

OMAN PÄÄOMAN ERITTELY

	2010	2009
Osakepääoma 01.01.	2.522,82	2.522,82
Edell.tilikausien tulos	- 16.558,75	- 1.532,21
Tilikauden tulos	- 53.199,24	-15.026,54
OMA PÄÄOMA YHTEENSÄ	- 67.235,17	-14.035,93
	=====	=====

LASKELMA VOITONJAKOKELPOISISTA VAROISTA

Edell.tilikausien tulos	-16.558,75
Tilikauden tulos	-53.199,24
VAPAA OMA PÄÄOMA YHTEENSÄ	-69.757,99
	=====

HENKILÖSTÖ

Tilikauden aikana yhtiön palveluksessa oli keskimäärin 8 henkilöä.

HALLITUKSEN JA TOIMITUSJOHTAJAN PALKAT

Hallituksen ja toimitusjohtajan palkat	43.695,40
--	-----------

**VAKUUDET JA VASTUUSITOUMUKSET**  
**VASTUUT**

<i>Pankkivastuut</i>	<i>44.939,36</i>
<i>Pääomalainat</i>	<i>20.000,00</i>
<i>Yhteensä</i>	<i>64.939,36</i>
	<i>=====</i>

<i>Osamaksuvastuut</i>	<i>33.194,26</i>
------------------------	------------------

<i>Leasing-vastuut</i>	<i>2011</i>	<i>2012-→</i>
	<i>10.744,54</i>	<i>12.030,14</i>

**VAKUUDET**

Vakuutena on osakkeenomistajan ja tämän lähipiiriin kuuluvien hallituksen varsinaisen ja varajäsenen henkilökohtaista omaisuutta ja henkilökohtaiset takaukset.

Vuokratakuuna talletus 3.400,00 euroa Nordea Pankissa.

Osamaksujen vakuutena on osamaksukauppojen kohteet.

**YHTIÖN OSAKKEET**

150 kpl äänivalta 1/osake

## **PÄÄOMALAINA**

*Vieraaseen pääomaan sisältyy pääomalaina 20.000,00 (v 2006)*

### **Pääasialliset lainaehdot:**

- 1. Laina-aika on viisi vuotta.*
- 2. Pääoma tai korko saadaan maksaa yhtiön selvitystilassa ja konkurssissa vain muita velkoja huonommalla etuoikeudella.*
- 3. Pääoma saadaan muutoin palauttaa ja korkoa maksaa vain siltä osin kuin yhtiön vapaan oman pääoman ja kaikkien pääomalainojen määrä maksuhetkellä ylittää yhtiön viimeksi päättyneeltä tilikaudelta vahvistettavan tai sitä uudempaan tilinpäätökseen sisältyvän taseen mukaisen tappion määrän.*
- 4. Yhtiö ei saa antaa vakuutta lainan pääoman, koron tai muun hyvityksen maksamisesta.*
- 5. Lainan pääoma erääntyy maksettavaksi takaisin 31.12.2011. Velallisella on oikeus suorittaa laina tai osa siitä takaisin ennen edellä mainittua eräpäivää, mikäli OYL 12 luvun edellytykset lainan lyhentämiselle täyttyvät.*
- 6. Lainan korko on 5 % vuodessa. Korko on kiinteä koko laina-ajan. Korko maksetaan kerran vuodessa, joulukuun 31 päivänä. Ensimmäinen korkoerä maksetaan 31.12.2007.*
- 7. Jos lainan lyhennys- tai korkoerää tai niiden osaa ei voida maksaa, siirtyvät maksamatta jääneet erät maksettaviksi seuraaville tilikausille, kunnes yhtiön vahvistettu tase maksun jälkeen sen sallii. Kuluksi kirjaamaton kertynyt korko on 4.211,11 e tilikauden päättyessä 31.12.2010.*
- 8. Tämä laina on kaikilta ehdoiltaan paremmalla etuoikeudella kuin muut lainanottajan ottamat pääomalainat*
- 9. Pääomalaina merkitään taseeseen erillisenä eränä.*



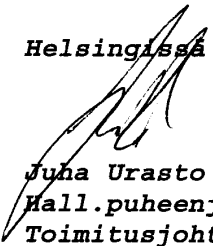
**HALLITUKSEN ESITYS TULOKSEN KÄSITTELYSTÄ**

Hallitus esittää, että tilikauden tappio 53.199,24 euroa kirjataan edellisten tilikausien tulosten tilille.

Hallitus esittää, ettei osinkoja jaeta.

**TILINPÄÄTÖKSEN ALLEKIRJOITUS**

Helsingissä                      pnä              marraskuuta 2011



Juhana Urasto  
Hall.puheenjohtaja  
Toimitusjohtaja

**TILINPÄÄTÖSMERKINTÄ**

Suoritetusta tilintarkastuksesta on tänään annettu kertomus.

Helsingissä .....pnä .....kuuta 2011

Voitto Rahikkala  
HTM

**KIRJANPITOKIRJAT**

Tasekirja  
Atk-tililuettelo  
Atk-lasku- ja myyntipäiväkirjat  
Atk-päiväkirjat  
Atk-pääkirjat  
Atk-tuloslaskelmat  
Atk-taseet

**TOSITELAJIT JA SÄILYTTÄMISTAPA**

Kirjanpidon tositteet                      (00-) 1-820

Rahayksikkö EURO	Toteutunut 01/10-12/10	Toteutunut 01/09-12/09
<b>MYYNTITUOTOT</b>		
<b>Yleiset myyntitilit</b>		
3000 Isännöintipalkkiot 22%/23%	373 854,32	293 962,84
3010 Isännöintitodistukset 22%/23%	15 152,54	5 981,13
3020 Kulukorvaukset 22%/23%	42 787,46	32 504,03
3030 Isänn. kokouspalkkiot 22%/23%	21 448,94	20 032,80
3040 Postikulujen laskutus 22%/23%	3 725,46	3 497,62
3060 Muut myyntitulot/energia 22%/23%	334,06	0,00
3070 Muut myyntitulot/ energia 22%/23%	9 183,05	10 204,91
3080 Teknisen isänn.palkkiot 22%/23%	42 737,11	28 690,98
3090 Muut myyntitulot 22%/23%	42 204,28	20 504,85
Yhteensä	551 427,22	415 379,16
<b>Myynti, arvopaperit ja kiinteistöt</b>		
3454 Vuokratuotot	2 220,00	16 440,00
Yhteensä	2 220,00	16 440,00
<b>Myynti yhteensä</b>	<b>553 647,22</b>	<b>431 819,16</b>
<b>LIIKEVAIHTO</b>	<b>553 647,22</b>	<b>431 819,16</b>
<b>LIIKETOIMINNAN MUUT TUOTOT</b>		
<b>Avustukset ja tuet</b>		
3844 Saadut tuet	80,00	0,00
Yhteensä	80,00	0,00
<b>LIIKETOIMINNAN MUUT TUOTOT YHT.</b>	<b>80,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Ulkopuoliset palvelut</b>		
<b>Alihankinta</b>		
4450 Vieraat työt 22%/23%/Elmark	-26 880,85	-800,98
4460 Vieraat työt 22%/23%/Nissinen	-18 329,72	-20 454,65
4470 Yhteisöpalveluhankinnat 22%/23%	0,00	-600,00
Yhteensä	-45 210,57	-21 855,63
<b>Ulkopuoliset palvelut yhteensä</b>	<b>-45 210,57</b>	<b>-21 855,63</b>
<b>MATERIAALIT JA PALVELUT YHT.</b>	<b>-45 210,57</b>	<b>-21 855,63</b>
<b>HENKILÖSTÖKULUT</b>		
<b>Palkat ja palkkiot</b>		
<b>Työntekijöiden palkat ja palkkiot</b>		
5000 Palkat, vieraat	-208 690,80	-141 900,19
5010 Palkat PU + KU	-39 148,40	-46 138,17
5330 Lomapalkkojen jaksotus	-10 362,00	1 552,00
5420 Autoedut	14 227,80	21 715,00
5430 Puhelinedut	460,00	0,00
Yhteensä	-243 513,40	-164 771,36
<b>Osakkaiden ja omaisten palkat</b>		
5800 Palkat osakas/ JU	-43 695,40	-44 472,00
5920 Osakkaiden/om. autoedut	6 543,40	7 320,00
Yhteensä	-37 152,00	-37 152,00
<b>Palkat ja palkkiot yhteensä</b>	<b>-280 665,40</b>	<b>-201 923,36</b>
<b>Henkilösivukulut</b>		
<b>Eläkekulut</b>		
6100 YEL-maksut	-6 984,32	-6 634,96
6130 TyEL-maksut	-54 119,18	-39 838,04
6140 Työntekijäin TyEL-maksut	12 315,14	9 569,85
6240 Vapaaeht. eläkevakuutusmaksut	-2 995,38	-2 971,98
6280 Muiden pakollisten eläkev.maks. jaks.	-1 600,00	300,00
Yhteensä	-53 383,74	-39 575,13
<b>Muut henkilösivukulut</b>		
6300 Sotu-maksut	-6 503,67	-5 038,96
6400 Tapaturmavakuutusmaksut	-2 614,98	-2 398,01
6410 Työttömyysvakuutusmaksut	-3 205,85	-1 564,76

Rahayksikkö EURO	Toteutunut 01/10-12/10	Toteutunut 01/09-12/09
6420 Työntek. työttömyysvakuutusmaksut	1 163,02	366,02
6430 Ryhmähenkivakuutusmaksut	-202,89	-109,09
6490 Pakollisten vak.maksujen jaksotus	-350,00	50,00
6500 Henkilövakuutusmaksut (vapaaeht)	-56,72	-25,50
Yhteensä	-11 771,09	-8 720,30
<b>Henkilösivukulut yhteensä</b>	<b>-65 154,83</b>	<b>-48 295,43</b>
<b>HENKILÖSTÖKULUT YHTEENSÄ</b>	<b>-345 820,23</b>	<b>-250 218,79</b>
<b>POISTOT JA ARVONALENTUMISET</b>		
<b>Suunnitelman mukaiset poistot</b>		
6830 Poisto aineettomista oikeuksista	-648,00	-2 481,40
6850 Poisto muista pitkävaik. menoista	-134,98	-178,64
6870 Poisto koneista ja kalustosta	-18 006,76	-21 603,97
Yhteensä	-18 789,74	-24 264,01
<b>POISTOT JA ARVONALENTUMISET YHT.</b>	<b>-18 789,74</b>	<b>-24 264,01</b>
<b>LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT</b>		
<b>Vapaaehtoiset henkilösivukulut</b>		
7000 Henkilökunnan koulutus 22%/23%	-2 240,80	-940,00
7004 Henkilökunnan koulutus	-3 166,50	-1 445,50
7010 Sis.palaverit ja henkilök.juhlat 22%/23%	0,00	-356,56
7011 Sis.palav. ja henkilök.juhlat 12%/13%	0,00	-74,36
7012 Sis.palaverit ja henkilök.juhlat 8%/9%	0,00	-74,38
7024 Virkistys- ja harrastustoiminta	-112,00	-1 790,66
7054 Työterveyshuolto	-4 243,36	-2 046,04
7064 Saadut kela korvaukset	926,98	165,86
7110 Kahvitarvikkeet 22%/23%	-154,85	-377,52
7111 Kahvitarvikkeet 12%/13%	-284,86	-515,73
7112 Kahvikulut 12%	-254,97	-330,48
7140 Henkilöstön hankintakulut 22%/23%	-461,59	-703,30
7144 Henkilöstön hankintakulut	-1 360,70	0,00
7164 Lahjat henkilökunnalle	-1 769,49	-766,10
Yhteensä	-13 122,14	-9 254,77
<b>Toimitilakulut</b>		
7234 Toimitilavuokrat	-21 188,00	-20 916,00
7264 Autotallivastikkeet	-20,00	0,00
7274 Autotalli- ja autopaikkavuokrat	-3 970,00	-3 240,00
7304 Asuinhuoneistojen vastikkeet	-167,50	-2 010,00
7314 Muut vuokrat/vastikkeet	0,00	-74,00
7360 Siivous ja puhtaanapito 22%/23%	-3 843,98	-1 348,97
7364 Siivous ja puhtaanapito	135,00	-135,00
7390 Sähkö ja kaasu 22%/23%	-1 152,17	-2 860,68
7394 Sähkö ja kaasu	0,00	2 370,69
7470 Muut toimitilakulut 22%/23%	-3 666,72	-1 974,49
7474 Muut toimitilakulut	-66,49	-89,60
Yhteensä	-33 939,86	-30 278,05
<b>Kone- ja kalustokulut</b>		
7534 Ajoneuvojen polttoaineet	-8 629,78	-9 512,88
7544 Ajoneuvojen huolto ja korjaus	-12 117,92	-7 968,95
7554 Renkaat ja autotarvikkeet	0,00	-4 153,68
7564 Ajoneuvojen julkiset maksut	-331,50	-428,40
7574 Ajoneuvovakuutukset	-4 983,73	-3 675,85
7594 Maksetut vahingonkorvaukset	0,00	-304,20
7614 Muut ajoneuvokulut	-2 698,49	-377,99
7660 Atk-ohjelmistot, päivit., ylläp. 22%/23%	-12 690,98	-3 619,58
7664 Atk-ohjelmistot, päivitykset, ylläpito	0,00	-1 429,00
7690 Atk-laitteiden pienhankinnat 22%/23%	-3 829,10	-5 920,88
7694 Atk-laitteiden pienhankinnat	-348,00	-79,00
7710 Kone- ja kalustoleasing 22%/23%	-11 066,55	-10 023,45
7714 Kone- ja kalustoleasing	-450,00	-837,00
7730 Kone- ja kalustohuolto ja korjaus 22%/23%	-2 328,27	-360,02
Yhteensä	-59 474,32	-48 690,88

Rahayksikkö EURO	Toteutunut 01/10-12/10	Toteutunut 01/09-12/09
<b>Matkakulut</b>		
7802 Matkaliput 8%/9%	-188,03	-66,61
7804 Matkaliput	0,00	-25,90
7812 Taksikulut 8%/9%	-62,20	-9,26
7814 Taksikulut	0,00	-46,00
7854 Paikotuskulut	-601,01	-192,38
7874 Kilometrikorvaukset	-162,00	0,00
Yhteensä	-1 013,24	-340,15
<b>Edustuskulut</b>		
7954 Edustustilaisuudet	-3 890,23	-2 683,75
7964 Edustuslahjat	-943,69	-207,85
Yhteensä	-4 833,92	-2 891,60
<b>Markkinointikulut</b>		
8070 Ilmoitusmainonta 22%/23%	0,00	-535,00
8150 Markkinointitilaisuudet 22%/23%	-144,39	-16,72
8154 Markkinointitilaisuudet	0,00	-71,65
8270 Huomionosoitukset 22%/23%	-111,83	0,00
Yhteensä	-256,22	-623,37
<b>Hallintokulut</b>		
8380 Taloushallintopalvelut 22%/23%	-3 984,96	-4 291,60
8390 Tilintarkastuspalvelut 22%/23%	-1 100,00	-855,00
8410 Laki ja konsultointipalvelut 22%/23%	-4 891,65	-3 447,23
8414 Laki ja konsultointipalvelut	0,00	3 447,23
8424 Perintä- ja luottotietopalvelut	-415,61	-581,73
8430 Muut palvelut/as oy kirjanpito 22%/23%	-24 367,00	-12 720,00
8444 Viranomaismaksut	-520,00	0,00
8452 Kirjat 8%/9%	-2 857,17	-297,96
8454 Kirjat	-1 838,00	0,00
8460 Lehdet 22%/23%	-13,87	0,00
8464 Lehdet	-328,90	-417,60
8470 Tietopalvelut 22%/23%	-21,86	-53,21
8474 Tietopalvelut	0,00	-3,90
8484 Jäsenmaksut	-1 453,00	-1 375,00
8500 Puhelinkulut 22%/23%	-1 100,21	-2 453,35
8504 Puhelinkulut	-10,08	-194,26
8510 Matkapuhelinkulut 22%/23%	-6 112,00	-6 434,64
8514 Matkapuhelinkulut	-492,82	-529,71
8530 Datasiirotkulut 22%/23%	-5 622,02	-1 435,10
8534 Datasiirotkulut	1 125,00	0,00
8540 Posti- ja lähettikulut 22%/23%	-7 079,74	-4 443,94
8544 Posti- ja lähettikulut	0,00	-61,74
8564 Rahaliikenteen kulut	-1 306,35	-987,71
8594 Esinevakuutukset	-212,16	-18,66
8604 Muut vakuutukset	-863,20	-1 375,87
8620 Toimistotarvikkeet 22%/23%	-10 983,11	-5 830,88
8624 Toimistotarvikkeet	0,00	-261,00
8680 Muut kulut 22%/23%	-2 352,39	-763,55
8684 Muut kulut	-5 674,20	-1 431,16
Yhteensä	-82 475,30	-46 817,57
<b>LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT YHTEENSÄ</b>	<b>-195 115,00</b>	<b>-138 896,39</b>
<b>LIIKEVOITTO (-TAPPIO)</b>	<b>-51 208,32</b>	<b>-3 415,66</b>
<b>RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT</b>		
<b>Rahoitustuotot</b>		
<b>Tuotot muista pysyvien vastaavien sijoituksista</b>		
<b>Muilta</b>		
9140 Muut tuotot pys. vastaavien sijoituks.	4 807,03	0,00
Yhteensä	4 807,03	0,00
<b>Muut korko- ja rahoitustuotot</b>		
<b>Muilta</b>		
9240 Palautettava yhteisö-/palautuskorko	2,86	29,56

Rahayksikkö EURO	Toteutunut 01/10-12/10	Toteutunut 01/09-12/09
9250 Muut korkotuotot	0,73	1,36
Yhteensä	3,59	30,92
<b>Rahoitustuotot yhteensä</b>	<b>4 810,62</b>	<b>30,92</b>
<b>Rahoituskulut</b>		
<b>Korkokulut ja muut rahoituskulut</b>		
<b>Muille</b>		
9460 Korkokulut rahoituslaitoslainoista	-566,03	-514,78
9470 Korkokulut rahoitusyhtiölainoista	-361,56	-4 597,35
9480 Korkokulut /osamaksusopimukset	-3 033,97	-3 382,23
9490 Korkokulut ostoveloiista	-442,46	-446,32
9540 Verojen viivästysseuraamukset	-1 812,62	-2 132,40
9560 Lainojen hoitokulut	-420,86	-350,00
9570 Limiittipalkkiot	-164,04	-218,72
Yhteensä	-6 801,54	-11 641,80
<b>Rahoituskulut yhteensä</b>	<b>-6 801,54</b>	<b>-11 641,80</b>
<b>RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT YHTEENSÄ</b>	<b>-1 990,92</b>	<b>-11 610,88</b>
 <b>VOITTO (TAPPIO) ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ</b>	 <b>-53 199,24</b>	 <b>-15 026,54</b>
 <b>VOITTO (TAPPIO) ENNEN TILIN- PÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA</b>	 <b>-53 199,24</b>	 <b>-15 026,54</b>
 <b>TILIKAUDEN VOITTO (TAPPIO)</b>	 <b>-53 199,24</b>	 <b>-15 026,54</b>

Rahayksikkö EURO	Toteutunut 31.12.2010	Toteutunut 31.12.2009
<b>V A S T A A V A A</b>		
<b>PYSYVÄT VASTAAVAT</b>		
<b>Aineettomat hyödykkeet</b>		
<b>Aineettomat oikeudet</b>		
1040 Atk-ohjelmien lisenssimaksut (alv)	3 129,41	3 777,41
Yhteensä	3 129,41	3 777,41
<b>Muut pitkävaikutteiset menot</b>		
1088 Muut pitkävaikutteiset menot (alv)	404,94	539,92
Yhteensä	404,94	539,92
<b>Aineettomat hyödykkeet yht.</b>	3 534,35	4 317,33
<b>Aineelliset hyödykkeet</b>		
<b>Koneet ja kalusto</b>		
1160 Koneet ja laitteet (alv)	7 012,17	2 134,40
1161 Koneet ja laitteet	142,05	189,40
1173 Henkilöautot	101 102,70	59 673,89
1200 Kalusto ja muu irtain (alv)	2 110,63	2 814,18
Yhteensä	110 367,55	64 811,87
<b>Aineelliset hyödykkeet yht.</b>	110 367,55	64 811,87
<b>Sijoitukset</b>		
<b>Muut osakkeet ja osuudet</b>		
1441 Huoneisto-osakkeet	0,00	157 643,18
1442 Autotalliosake no 49977	0,00	8 128,00
1447 Huoneisto-osakk/vastikkeet	0,00	18 671,49
Yhteensä	0,00	184 442,67
<b>Sijoitukset yhteensä</b>	0,00	184 442,67
<b>PYSYVÄT VASTAAVAT YHTEENSÄ</b>	113 901,90	253 571,87
<b>VAIHTUVAT VASTAAVAT</b>		
<b>Saamiset</b>		
<b>Lyhytaikaiset</b>		
<b>Myyntisaamiset</b>		
1703 Myyntisaamiset/useita asiakk	6 887,20	867,83
Yhteensä	6 887,20	867,83
<b>Lainasaamiset</b>		
1755 Lainasaamiset osakkailta	5 599,41	5 599,41
Yhteensä	5 599,41	5 599,41
<b>Muut saamiset</b>		
1779 Muut saamiset	460,00	540,00
Yhteensä	460,00	540,00
<b>Siirtosaamiset</b>		
1849 Muut siirtosaamiset	2 016,56	9 452,50
Yhteensä	2 016,56	9 452,50
<b>Lyhytaikaiset saamiset yht.</b>	14 963,17	16 459,74
<b>Saamiset yhteensä</b>	14 963,17	16 459,74
<b>Rahat ja pankkisaamiset</b>		
1910 Pankintili Nordea -3176	750,48	7 567,66
1920 Pankintili SAMPO -1110	315,11	0,00
1950 Pankintili Nordea -297/talletustili	3 400,00	3 400,00
<b>Rahat ja pankkisaamiset yht.</b>	4 465,59	10 967,66
<b>VAIHTUVAT VASTAAVAT YHTEENSÄ</b>	19 428,76	27 427,40
<b>VASTAAVAA YHTEENSÄ</b>	133 330,66	280 999,27

Rahayksikkö EURO	Toteutunut 31.12.2010	Toteutunut 31.12.2009
<b>VASTATTAVAA</b>		
<b>OMA PÄÄOMA</b>		
<b>Osakepääoma</b>		
2001 Osakepääoma	2 522,82	2 522,82
Yhteensä	2 522,82	2 522,82
<b>Edellisten tilikausien voitto (tappio)</b>		
2251 Edellisten tilikausien voitto/tappio	-16 558,75	-1 532,21
Yhteensä	-16 558,75	-1 532,21
<b>Tilikauden voitto (tappio)</b>		
2375 Tilikauden tappio	-53 199,24	-15 026,54
Yhteensä	-53 199,24	-15 026,54
<b>OMA PÄÄOMA YHTEENSÄ</b>	-67 235,17	-14 035,93
<b>VIERAS PÄÄOMA</b>		
<b>Pitkäaikainen</b>		
<b>Pääomalainat</b>		
2601 Pitkäaikainen pääomalaina	20 000,00	20 000,00
Yhteensä	20 000,00	20 000,00
<b>Lainat rahoituslaitoksilta</b>		
2633 Pitkäaikainen laina/Sampo	15 355,52	0,00
Yhteensä	15 355,52	0,00
<b>Ostovelat</b>		
2681 Pitkäaik.osamaksuvelka -HPG	0,00	6 500,00
2682 Pitkäaik.osamaksuvelka -FCJ	0,00	26 841,54
Yhteensä	0,00	33 341,54
<b>Pitkäaikainen vpo yht.</b>	35 355,52	53 341,54
<b>Lyhytaikainen</b>		
<b>Lainat rahoituslaitoksilta</b>		
2835 Lyhytaik.lainan lyh/Nordea 3323	0,00	26 420,43
2836 Lyhytaik lainan lyh/Nordea -0277	20 000,00	96 714,96
2838 Lainan lyhenn/Sampo	5 583,84	17 030,65
2842 Luotollinen pankintili Sampo -1110	0,00	19 755,54
Yhteensä	25 583,84	159 921,58
<b>Ostovelat</b>		
2873 Ostovelat/liite	26 483,86	15 491,55
2874 Osamaksuvelka HPG-505	6 352,72	4 456,80
2875 Osamaksuvelka FJC-820	26 841,54	5 721,07
Yhteensä	59 678,12	25 669,42
<b>Muut velat</b>		
2921 Ennakonpidätysvelka	6 691,86	16 781,10
2923 Sosiaaliturvamaksuvelka	636,35	1 196,25
2939 Arvonlisäverovelka	17 407,19	21 118,98
2948 Muut verotilivelat	51,22	0,00
2949 Muut lyhytaikaiset velat	7 950,55	214,55
Yhteensä	32 737,17	39 310,88
<b>Siirtovelat</b>		
2962 Lomapalkkamenot (siirtov.)	28 147,00	15 835,00
2979 Siirtovelat/liite	19 064,18	956,78
Yhteensä	47 211,18	16 791,78
<b>Lyhytaikainen vpo yht.</b>	165 210,31	241 693,66
<b>VIERAS PÄÄOMA YHTEENSÄ</b>	200 565,83	295 035,20
<b>VASTATTAVAA YHTEENSÄ</b>	133 330,66	280 999,27

MANNERHEIMINTIE 91 A  
00270 HELSINKI  
Y-tunnus 0484332-0

Tilikausi 1.1.2010-31.12.2010

Rahayksikkö EURO

## VASTAAVA

### PYSYVÄT VASTAAVAT

#### AINEETTOMAT HYÖDYKKEET

##### Aineettomat oikeudet

1040 Atk-ohjelmien lisenssimaksut (alv)	1.1.2010	3 777,41	
809 31.12 Tilikauden poistot 1833,40/9167 ja 648,00/3;	-648,00	-648,00	3 129,41
Aineettomat oikeudet yhteensä			3 129,41

##### Muut pitkävaikutteiset menot

1088 Muut pitkävaikutteiset menot (alv)	1.1.2010	539,92	
809 31.12 Tilikauden poisto 25%	-134,98	-134,98	404,94
Muut pitkävaikutteiset menot yhteensä			404,94
Aineettomat hyödykkeet yhteensä			3 534,35

#### AINEELLISET HYÖDYKKEET

##### Koneet ja kalusto

1160 Koneet ja laitteet (alv)	1.1.2010	2 134,40	
Lisäykset			
225 30.04 Verkkokauppa/atk?	1 263,85		
225 30.04 Expressokeitin	808,08		
333 30.06 Tietokone	935,16		
333 30.06 Tietokone	935,16		
333 30.06 Tietokone	2 472,91		
784 31.12 Tuoli	800,00	7 215,16	
		9 349,56	
809 31.12 Tilikauden poisto 25%	-2 337,39	-2 337,39	7 012,17
1161 Koneet ja laitteet	1.1.2010	189,40	
809 31.12 Tilikauden poisto 25%	-47,35	-47,35	142,05
1173 Henkilöautot	1.1.2010	59 673,89	
Lisäykset			
798 31.12 Audi A4 Avant HPG-505	13 647,28		
799 31.12 Audi Q7 SNY-809	42 700,00	56 347,28	
		116 021,17	
809 31.12 Tilikauden poisto 25%/59673,89	-14 918,47	-14 918,47	101 102,70
1200 Kalusto ja muu irtain (alv)	1.1.2010	2 814,18	
809 31.12 Tilikauden poisto 25%	-703,55	-703,55	2 110,63
Koneet ja kalusto yhteensä			110 367,55
Aineelliset hyödykkeet yhteensä			110 367,55
PYSYVÄT VASTAAVAT YHTEENSÄ			113 901,90

### VAIHTUVAT VASTAAVAT



MANNERHEIMINTIE 91 A  
00270 HELSINKI  
Y-tunnus 0484332-0

Tilikausi 1.1.2010-31.12.2010

Rahayksikkö EURO

## LYHYTAIKAISET SAAMISET

### Myyntisaamiset

#### Erillisen myyntireskontran mukaan

1703 Myyntisaamiset/useita asiakk	6 887,20	6 887,20
Myyntisaamiset yhteensä		6 887,20

#### Lainasaamiset

1755 Lainasaamiset osakkailta	5 599,41	5 599,41
Lainasaamiset yhteensä		5 599,41

#### Muut saamiset

1779 Muut saamiset	460,00	460,00
Muut saamiset yhteensä		460,00

#### Siirtosaamiset

1849 Muut siirtosaamiset	2 016,56	2 016,56
Siirtosaamiset yhteensä		2 016,56
Lyhytaikaiset saamiset yhteensä		14 963,17

## RAHAT JA PANKKISAAMISET

1910 Pankintili Nordea -3176	750,48	
1920 Pankintili SAMPO -1110	315,11	
1950 Pankintili Nordea -297/talletustili	3 400,00	4 465,59
Rahat ja pankkisaamiset yhteensä		4 465,59
VAIHTUVAT VASTAAVAT YHTEENSÄ		19 428,76
VASTAAVAA YHTEENSÄ		133 330,66

MANNERHEIMINTIE 91 A  
00270 HELSINKI  
Y-tunnus 0484332-0

Tilikausi 1.1.2010-31.12.2010

Rahayksikkö EURO

## VASTATTAVAA

### OMA PÄÄOMA

2001 Osakepääoma	2 522,82	
2251 Edellisten tilikausien voitto/tappio	-16 558,75	-14 035,93
Tilikauden voitto (tappio)		-53 199,24
OMA PÄÄOMA YHTEENSÄ		-67 235,17

### VIERAS PÄÄOMA

#### PITKÄAIKAINEN VIERAS PÄÄOMA

##### Pääomalainat

2601 Pitkäaikainen pääomalaina	1.1.2010	20 000,00	20 000,00
Pääomalainat yhteensä			20 000,00

##### Lainat rahoituslaitoksilta

2633 Pitkäaikainen laina/Sampo	1.1.2010	0,00	
Lisäykset			
608 31.10 Sampon laina 30.09.2010	21 870,00	21 870,00	

##### Vähennykset

722 14.12 Lyhennys	-465,32		
812 31.12 Lyhennys	-465,32		
815 31.12 Lyhennykset 2011	-5 583,84	-6 514,48	15 355,52

2636 Pitkäaikainen laina	1.1.2010	0,00	
--------------------------	----------	------	--

##### Lisäykset

741 23.12 Laina Nordea -0277	19 750,00		
741 23.12 Laina Nordea -0277	250,00	20 000,00	

##### Vähennykset

815 31.12 Lyhennykset 2011	-20 000,00	-20 000,00	0,00
Lainat rahoituslaitoksilta yhteensä			15 355,52

### Ostovelat

2681 Pitkäaik.osamaksuvelka -HPG	1.1.2010	6 500,00	
Vähennykset			
815 31.12 Lyhennykset 2011	-6 500,00	-6 500,00	0,00

2682 Pitkäaik.osamaksuvelka -FCJ	1.1.2010	26 841,54	
----------------------------------	----------	-----------	--

##### Vähennykset

811 31.12 Lyhennykset 2011	-26 841,54	-26 841,54	0,00
Pitkäaikainen vieras pääoma yhteensä			35 355,52

### LYHYTAIKAINEN VIERAS PÄÄOMA

MANNERHEIMINTIE 91 A  
00270 HELSINKI  
Y-tunnus 0484332-0

Tilikausi 1.1.2010-31.12.2010

Rahayksikkö EURO**Lainat rahoituslaitoksilta**

2836 Lyhytaik lainan lyh/Nordea -0277	20 000,00	
2838 Lainan lyhenn/Sampo	5 583,84	25 583,84
Lainat rahoituslaitoksilta yhteensä		25 583,84

**Ostovelat****Erillisen ostoreskontran mukaan**

2873 Ostovelat/liite	26 483,86	26 483,86
2874 Osamaksuvelka HPG-505	6 352,72	
2875 Osamaksuvelka FJC-820	26 841,54	33 194,26
Ostovelat yhteensä		59 678,12

**Muut velat**

2921 Ennakonpidätysvelka	6 691,86	
2923 Sosiaaliturvamaksuvelka	636,35	7 328,21
2939 Arvonlisäverovelka	17 407,19	17 407,19
2948 Muut verotilivelat	51,22	
2949 Muut lyhytaikaiset velat	7 950,55	8 001,77
Muut velat yhteensä		32 737,17

**Siirtovelat**

2962 Lomapalkkamenot (siirtov.)	28 147,00	
2979 Siirtovelat/liite	19 064,18	47 211,18
Siirtovelat yhteensä		47 211,18
Lyhytaikainen vieras pääoma yhteensä		165 210,31
VIERAS PÄÄOMA YHTEENSÄ		200 565,83
VASTATTAVAA YHTEENSÄ		133 330,66

Ma 15.05 2011

Maunu Louhela, kirjuri

Maunu Louhela, kirjuri

Juha Laitio, hall. jäsen

Juha Laitio, hall. jäsen

ISÄNNÖINTI-URA OY  
HELSINKI

**Liitetietojen erittelyt**  
**VASTUUT JA VAKUUKSET 31.12.2010**

**VASTUU**

**Nordea Pankki Suomi Oyj**

Laina Nordea 102320-06150277 20.000,00

Yrityskortti Nordea Business MC sop./6012543  
Nordea Rahoitus Suomi Oyj 4.000,00

**NORDEA 24.000,00**

Osamaksu GE Money Oy 6.352,72  
Osamaksu Pohjola Pankki Oyj 26.841,54  
**Osamaksuvastuut 33.194,26**

Mannerheimintie 91  
vuokrasopimuksen takuumaksu 3.400,00

**Sampo Pankki Oyj**

Laina Sampo 20.939,36

**SAMPO 20.939,36**

**LEASING-VASTUUT**

GC Leasing Finland Oy 22.774,68  
Toimistolaitteet

Helsinki .....pnä .....kuuta 2011

Juha Urasto

**VAKUUS**

Osakkeenomistajan henkilökohtainen  
takaus

Osakkeenomistajan henkilökohtainen  
takaus

Auto HPG-505  
Auto FJC-820

Talletus Nordea Pankki Suomi Oyj:ssä

Osakkeenomistajan lähipiirin henkilö-  
kohtainen omaisuus